



**MAESTRÍA EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**LANZAMIENTO DE UN LABORATORIO CLÍNICO**

**ESPECIALIZADO EN INFANTES DE LIMA NORTE**

**PRESENTADO POR:**

**Lic. Carol Raquel Dueñas Córdova**

**Lic. Cristina Maribel Huapaya Venegas**

**Ing. César David Martel Trinidad**

**Lic. Doris Milena Murga Capillo**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

**ASESOR: MBA. Alexis Rivera del Mar Fernandini**

**LIMA - PERÚ**

**2020**

## Tabla de contenido

I.	Resumen Ejecutivo.....	1
II.	Objetivo General.....	2
III.	Descripción de la Idea de Negocio .....	3
3.1.	Idea del Negocio.....	4
3.2.	Modelo de Negocio .....	6
3.2.1	Segmentos de clientes.....	10
3.2.2	Propuesta de valor .....	10
3.2.3	Relación con el cliente.....	11
3.2.4	Canales.....	12
3.2.5	Fuentes de ingresos.....	13
3.2.6	Recursos clave .....	13
3.2.7	Actividades clave.....	14
3.2.8	Asociaciones clave .....	15
IV.	Antecedentes.....	17
4.1.	Servicio en los Centros de Salud Públicos y Privados .....	17
4.2.	Estadística de los niños en el Perú .....	19
4.3.	La Niñez con Condiciones Especiales .....	21
4.4.	La Humanización de la Salud.....	22

4.5.	Situación actual de los laboratorios.....	27
4.6.	Emprendimiento del Laboratorio Clínico Jiso Lab .....	29
4.7.	Análisis de sangre no invasivo .....	30
4.7.1	El Robot de Rutgers.....	30
4.7.2	Hemolink - Compañía Tasso Inc .....	31
4.7.3	Instituto Tecnológico de Israel (Technion) .....	31
4.7.4	Prototipo Parches y clips .....	31
4.7.5	El big data y la medicina .....	32
4.8.	Psicología del color aplicada en el Marketing .....	32
4.9.	El Marketing de la experiencia.....	33
V.	Análisis del Entorno .....	34
5.1.	Factores económicos (E) .....	34
5.2.	Factores socioeconómicos (S).....	43
5.3.	Factores Políticos y Legales (P).....	49
5.4.	Factores tecnológicos y científicos (T) .....	50
5.5.	Factores ecológicos y ambientales (E) .....	54
5.6.	Matriz de evaluación de factores externos .....	56
VI.	Plan Estratégico .....	58
6.1.	Misión.....	58
6.2.	Visión .....	58
6.3.	Valores .....	59

6.3.1.	Servicio al cliente .....	59
6.3.2.	Aprendizaje .....	59
6.3.3.	Seguridad.....	59
6.3.4.	Confiabilidad .....	59
6.3.5.	Puntualidad.....	60
6.4.	Objetivo General .....	60
6.4.1.	Objetivos específicos.....	60
6.5.	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter .....	61
6.5.1.	Nuevos competidores .....	61
6.5.2.	Negociación con Proveedores .....	63
6.5.3.	Negociación con Clientes.....	63
6.5.4.	Productos sustitutos.....	64
6.5.5.	Rivalidad entre Competidores .....	65
6.6.	FODA .....	66
6.6.1.	Fortalezas .....	67
6.6.2.	Debilidades.....	67
6.6.3.	Oportunidades .....	67
6.6.4.	Amenazas .....	68
6.6.5.	FODA Cruzado .....	69
6.7.	Ventaja Competitiva.....	71
VII.	Análisis del Mercado .....	72

7.1.	Tamaño de mercado y Tasa de Crecimiento .....	74
7.2.	Mercado Meta .....	74
7.3.	Segmentación del Mercado .....	75
7.3.1.	Geográfica .....	76
7.3.2.	Demográfica .....	76
7.3.3.	Psicográfica .....	79
7.3.4.	Estilo de Vida .....	80
7.4.	Participación de Mercado Proyectada .....	82
7.5.	Estacionalidad .....	83
7.6.	Competencia Local y Mundial .....	83
7.6.1.	Competencia Mundial .....	83
7.6.2.	Competencia Local.....	84
VIII.	Enfoque del Consumidor .....	87
8.1.	Proceso de decisión de compra .....	87
8.1.1.	Reconocimiento de necesidades .....	88
8.1.2.	Búsqueda de información.....	89
8.1.3.	Evaluación de alternativas.....	89
8.1.4.	Decisión de compra.....	90
8.1.5.	Comportamiento posterior a la compra.....	90
8.2.	Posicionamiento de marca.....	90
8.2.1.	Declaración de Posicionamiento .....	91

8.3.	Propuesta de valor .....	92
8.4.	Insight del cliente .....	95
8.5.	Neurociencia aplicada al Marketing .....	95
IX.	Estrategia Comercial.....	97
9.1.	Plan Integrado de Marketing .....	98
9.1.1.	Objetivo general .....	98
9.1.2.	Objetivos específicos.....	98
9.2.	Marketing Mix.....	99
9.2.1.	Estrategia de Producto y marca .....	99
9.2.2.	Estrategia de Precio: Valor en el mercado .....	104
9.2.3.	Estrategia de Distribución y Canales .....	105
9.2.4.	Estrategia de Comunicación Integral: ATL BTL, Digital.....	106
9.2.5.	Estrategia de Branding .....	110
9.2.6.	Customer Centric.....	111
9.3.	Planificación de Ventas .....	112
9.4.	Estrategia de Endomarketing .....	115
9.5.	Responsabilidad Social Corporativa .....	117
X.	Plan de Operaciones y Recursos Humanos .....	118
10.1.	Tecnología requerida.....	118
10.2.	Know-How .....	120
10.2.1.	Proceso de atención al cliente y toma de muestra .....	121

10.2.2.	Proceso de atención al usuario.....	124
10.2.3.	Proceso de Proceso de atención a domicilio.....	125
10.2.4.	Proceso de entrega de resultados .....	126
10.3.	Aspectos Logísticos.....	127
10.4.	Estructura organizacional .....	129
10.5.	Roles y funciones .....	129
XI.	Indicadores de Gestión .....	132
11.1.	Métricas de marketing.....	132
11.1.1.	Penetración de mercado.....	132
11.1.2.	Retorno de la inversión.....	133
11.1.3.	Net Promoter Score .....	133
11.1.4.	Costo de adquisición del Cliente (CAC) .....	135
11.1.5.	Customer lifetime value.....	135
11.1.6.	Ratio de satisfacción del cliente .....	136
11.2.	Proyección de ventas.....	138
11.3.	Capital de trabajo .....	139
11.4.	Flujo de caja: .....	140
11.5.	Análisis de la sensibilidad financiera .....	142
XII.	Conclusiones y Recomendaciones .....	148
12.1.	Conclusiones .....	148
12.2.	Recomendaciones .....	149

Bibliografía.....	151
Índice de Figuras .....	154
Índice de tablas .....	156
Anexos.....	157



## **I. Resumen Ejecutivo**

Sanilandia es un laboratorio clínico especializado en la toma de muestras a infantes de 0 a 15 años.

No existe una propuesta local exitosa que esté enfocada a la toma de muestras clínicas en niños. De acuerdo con el blog The Healthy Children (2019), la ansiedad que presentan los niños ante las agujas es algo común; sin importar la edad, para la mayoría de los niños el hecho de pensar que los pincharán con una inyección puede resultar muy perturbador.

Por otro lado, de acuerdo con la BBC (2015), es normal que los padres sientan angustias por sus hijos al momento que ellos están frente a un galeno. El estrés que pueden atravesar puede influir en la mala experiencia del niño a la hora de la toma de muestras.

Según lo señalado, y buscando aliviar el punto de dolor expuesto, nace Sanilandia, un laboratorio clínico que busca mitigar la mala experiencia de los clientes (padres) y del usuario (niño) al momento de la toma de muestras clínicas. A través de cuartos ambientados y procedimientos lúdicos, conceptos que se desarrollarán más adelante, se busca entonces mejorar la experiencia de los usuarios, dar tranquilidad a los clientes y asegurar la salud de los niños.

## **II. Objetivo General**

Crear un modelo de negocio fundamentado en la humanización de la salud implementando un laboratorio clínico dentro del plazo de un año, el cual estará especializado en la atención y la extracción de muestras clínicas a niños, niñas y adolescentes con edades comprendidas de 0 a 15 años, a través de un personal capacitado en estrategias de interacción con menores de edad, uso de equipos tecnológicos, ambientes tematizados con imágenes de animales con efectos 3D y objetos lúdicos de material reciclado, para mejorar la experiencia.

El potencial del negocio se basa en atender la necesidad de contar con un servicio especializado en la toma de muestra buscando mejorar la experiencia de los padres para con sus hijos. Además, se pretende que este sea escalable en los diferentes distritos de Lima con tipos de clientes semejantes.

### **III. Descripción de la Idea de Negocio**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el 2017, la anemia afectó a 948 mil infantes menores de cinco años en el Perú, lo cual impacta negativamente en el desarrollo físico e intelectual de la futura PEA<sup>1</sup>. Según el estudio de DIRIS 2017<sup>2</sup> de Lima Norte, fundamentado en el Sistema de Información del Estado de Nutrición, se establece que el 39.6 % de la población de niños de Lima Norte presenta un déficit de hierro en la sangre. Los distritos que presentaron un mayor número de estos casos con infantes menores de tres años fueron Carabayllo (44.2 %), Comas (43.4 %) y San Martín de Porres (37.9 %).

El Estado, a través del Ministerio de Salud, se encuentra ejecutando el “Plan Nacional de Reducción y Control de la Anemia y Desnutrición Crónica Infantil en el Perú: 2017-2021”; desarrollando “Jornadas Nacionales Contra la Anemia” que comprenden campañas de tamizaje; tratamiento terapéutico; suplementación preventiva; consejería en control de crecimiento y desarrollo (CRED); salud materna; consejería nutricional; sesiones ilustrativas y gustativas de alimentos con alto contenido en hierro; vacunas, farmacia y lavado de manos: todo esto

---

<sup>1</sup> Población Económicamente Activa.

<sup>2</sup> Direcciones de Redes Integradas de Salud.

enfocado en niños de 0 a 5 años y madres gestantes. En adición a los esfuerzos del gobierno arriba mencionados que tienen especial incidencia en las poblaciones de menores recursos, “Sanilandia” nace con el propósito de mejorar la experiencia en la atención de los niños, mitigando el dolor que sienten los padres al ver la intervención en la toma de muestras de sus niños y en los diferentes procedimientos médicos donde se emplean agujas; lo que genera en muchos casos estrés, temor y un trauma innecesario en el niño.

### 3.1. Idea del Negocio

Todas las personas siempre esperan recibir un trato adecuado al momento de requerir un servicio de salud; en particular, los padres de familia, que deben encargarse de la seguridad y la salud de sus hijos; razón por la que siempre buscan un servicio especializado; un ejemplo de esta necesidad se refleja en el 76.4 % de la muestra encuestada de padres de familia asegurados y no asegurados, para el presente proyecto, que indicaron estar dispuestos a acudir a un centro especializado en análisis clínico para menores de edad. En Lima norte a pesar que existen 46 laboratorios clínicos formales; ninguno de ellos se encuentra especializado en niños.

La situación de zozobra que atraviesa el sistema de salud se puede evidenciar por el número de camas disponible por cada 10 000 habitantes solo hay 15 camas y la falta de personal médico capacitado para atender a una misma población<sup>3</sup> que es de 9.4 a lo establecido por la OMS<sup>4</sup>; lo que evidencia un déficit de

---

<sup>3</sup> 10 000 habitantes

<sup>4</sup> Por cada 10 000 habitantes debe haber un mínimo de 23 especialistas de la salud.

servicios de salud. Sumado a ello el poblador de Lima norte valora los servicios novedosos y de calidad.

Al tener un sistema de salud en crisis, es más frecuente encontrar evidencia de baja satisfacción en el servicio, de acuerdo al ENAHO del 2018 los limeños manifestaron solo estar satisfechos en un 65.70 % con el servicio de ESSALUD.

Tomando en cuenta lo mencionado existe una necesidad de proveer a la población asegurada y no asegurada de un servicio de salud digno y especializado; para ello nace Sanilandia como una opción diferente para la toma de muestras y procedimientos clínicos, que busca cambiar la experiencia tanto de los padres como de los hijos, al poner a disposición un servicio diferenciado por la temática de la ambientación que humaniza un laboratorio y contar con un personal capacitado para manejar la ansiedad y el estrés de los menores que expresan al momento de pasar por este tipo de procedimiento. En Sanilandia se extraerán muestras sin generar un trauma y tratando que el dolor sea lo menos perceptible.

El nombre de Sanilandia, nace a partir del deseo de los integrantes del presente Plan de Negocio de aportar un alivio sanador a través de la creación de un ambiente lúdico y educativo; así mismo desarrollar un concepto asociado a la diversión, debido a que los ambientes de los típicos laboratorios clínicos suelen estar asociados al mismo ambiente de un hospital que ya le proporciona un atributo negativo al niño por asociarlo a enfermedad, inyecciones y otros procedimientos médicos. El flujo de atención se crea de acuerdo a los protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Salud cuyo objetivo es la prevención de contagios del virus COVID-19.

El inicio del proyecto se realizará en el tercer trimestre del 2021 para una mejor adecuación a la nueva normalidad después del control de la pandemia.

### 3.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Sanilandia se establece tomando como partida el análisis del mapa de empatía de los clientes: padres millennials de 28 a 40 años que residen en Lima Norte, que tienen el principal inconveniente de contar con un seguro médico privado o público; o de no tenerlo, pero que se enfrentan a un sistema de salud en crisis y saturado; así como estar a merced de una atención médica deshumanizada con bajos estándares de calidad. El modelo se sustenta por los 20 358 547<sup>5</sup> de habitantes que no son cubiertos por ESSALUD y los 2,923,335<sup>6</sup> de asegurados que se encuentran insatisfechos con el servicio que reciben.

El modelo de negocio de Sanilandia se enfoca en reducir el estrés de los niños y los adolescentes de 0 a 15 años al momento de la toma de muestras para análisis clínicos, permitiéndoles tener una experiencia positiva sin traumas posteriores a través de técnicas diferentes como son: espacio seguro ambientado con una temática del momento aceptada por los niños y adolescentes, personal idóneo que cuente con el skill apropiado y uso de equipos de bioseguridad necesarios para la toma de muestras en niños y adolescentes.

Este modelo de negocio tiene sus bases en el empleo de recursos lúdicos de manera pre y post a la toma de muestras, para ello se va a

---

<sup>5</sup> Informe de ESSALUD del 2019

<sup>6</sup> ENAHO 2018

proceder con la humanización de los ambientes y la asignación de una movilidad para la toma de muestras a domicilio; siendo la temática personalizada de acuerdo con las preferencias del consumidor. Como complemento a esta temática también se implementarán todos los protocolos de bioseguridad dispuestos por el Ministerio de Salud (MINSA) y a su vez se contará con una decoración a partir de materiales reciclados.

Seguidamente, se desarrollará el modelo de negocio acerca de la idea propuesta utilizando la herramienta del Business Model Canvas.

Tabla 1

*Business Model Canvas del “Laboratorio clínico especializado en menores de edad en Lima Norte”*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de insumos: pruebas rápidas, frascos, reactivos, EPPS y otros artículos de materiales para laboratorio.</li> <li>Proveedores de servicios: limpieza, desinfección, de movilidad, internet, soporte tecnológico, mantenimiento de equipos de laboratorio, energía eléctrica, y agua potable.</li> <li>Médicos externos.</li> <li>Entidades privadas dispuestas a firmar un convenio institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación al personal en el manejo del estrés y ansiedad en los niños y adolescentes; uso de EPPS y protocolos de bioseguridad.</li> <li>Comunicación en redes sociales.</li> <li>Campañas de prevención por medios digitales.</li> <li>Extracción de muestra y entrega de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la experiencia en la toma de muestras clínicas en niños y adolescentes, reduciendo el estrés a través del uso de recursos lúdicos y personal capacitado en el manejo de la ansiedad y estrés de los menores de edad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A través de redes sociales y plataformas digitales.</li> <li>Atención personalizada.</li> <li>Fidelización de clientes que permita la recomendación del servicio.</li> <li>Campañas preventivas a través de medios digitales.</li> <li>Asesor comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Padres de familia asegurados y no asegurados con niños de 0 a 15 años que viven en Lima Norte que buscan una atención segura y rápida en la toma de muestra. Nivel socioeconómico A, B y C; con un estilo de vida: Sofisticados y Modernas.</li> <li>Niños de 0 a 15 años que viven en Lima Norte que hayan tenido una mala experiencia al momento una toma de muestra.</li> </ul>
Recursos clave	Estructura de costos		Canales	Flujos de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Físico: Local (Ambiente temático)</li> <li>Recursos humanos especializados en la extracción de muestras y en el manejo del estrés y ansiedad en los niños y adolescentes.</li> <li>Tecnológicos: Software de laboratorio.</li> <li>Materiales e insumos para la toma de muestras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salario del personal</li> <li>Activos fijos</li> <li>Mantenimiento de equipos y mobiliarios.</li> <li>Gastos por servicios de terceros: Movilidad, desinfección</li> <li>Gastos corrientes: agua, luz, telefonía e internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastos de comunicación (publicidad en redes sociales y asesoramiento).</li> <li>Software de laboratorio.</li> <li>Gastos de los reactivos.</li> <li>Gastos por implementación de protocolos de bioseguridad y adquisición de EPPS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención offline: Módulo de recepción.</li> <li>Atención online: Landing Page</li> <li>Redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp business, Mailing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta directa de los análisis clínicos</li> </ul>



---

---

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.1 Segmentos de clientes**

El segmento del mercado al que se dirige Sanilandia es a los padres de familia cuyos hijos tienen edades comprendidas entre los 0 a 15 años que teniendo o no un seguro de salud público o privado, han tenido una mala experiencia con sus hijos al momento de emplear un servicio de laboratorio clínico. Según estadísticas del INEI, en el 2018, de cada 100 habitantes, 26 no están dispuestos a exponerse a un sistema de salud deficiente, que ante una emergencia pediátrica deben acudir a un laboratorio privado debido a que los centros de salud públicos carecen de reactivos, limitados cupos de atención y de estrictas medidas de bioseguridad.

Sanilandia se dirige también a usuarios que han pasado por una experiencia poco agradable durante la extracción de una muestra en un laboratorio clínico; y se hallan entre las edades de 0 a 15 años.

En ambos casos se desea prestar atención a residentes de Lima Norte (543'969,663<sup>7</sup>) y que tengan un nivel socioeconómico A,B y C.

### **3.2.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Sanilandia se fundamenta en mejorar la experiencia de los padres de familia quienes tienen como función principal velar por el bienestar corporal y emocional de su descendencia para ello la empresa brindará una orientación de soporte, un servicio oportuno en relación al tiempo que dispone para la toma de la muestras

---

<sup>7</sup> Informe anual de DIRIS del 2018

clínicas y una atención diferenciada que se hace realidad a partir del staff de profesionales con aptitudes técnicas y vocación en el trato con niños y adolescentes antes, durante y después de la realización del servicio apoyándose en ambientes temáticos y adecuados para menores; aliviando el estrés y la ansiedad en los padres e hijos.

### **3.2.3 Relación con el cliente**

Sanilandia pone a disposición del cliente los canales digitales: redes sociales<sup>8</sup> y página web, para que tengan acceso a la información sobre los costos de los análisis clínicos, preparación previa a la toma de muestra, descripción general del examen clínico, generación de reservas de citas para ser atendido sin demoras y formulación de consultas y reclamos.

El vínculo con los clientes está dado por una atención diferenciada que realiza un personal especializado en el trato a menores y ambientes que brindan confort y seguridad tanto al niño como al padre de familia. Sanilandia se rige a los protocolos de bioseguridad indicados por el Gobierno y el Ministerio de Salud para la atención de los pacientes tomando las medidas preventivas necesarias para disminuir la probabilidad de infección del COVID- 19.

Las estrategias de fidelización para los clientes se canalizan por medio de la tarjeta del club Sanilandia que por un monto<sup>9</sup> de consumo se acumulan puntos para descuentos en su próxima compra y llegar a alcanzar una atención VIP<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> WhatsApp business, Facebook, Instagram y YouTube

<sup>9</sup> 30 soles

<sup>10</sup> Atención preferencial inmediata.

Para el caso de los usuarios se brinda una atención personalizada a su llegada con un microtaller informativo, durante la prueba se da acceso a recursos lúdicos y al finalizar se premia la valentía del niño con un diploma digital y foto de recuerdo.

Por otro lado, se buscará informar mediante campañas preventivas la importancia de realizarse los análisis clínicos de manera oportuna para detectar cualquier tipo de enfermedad, así como mejorar los hábitos de higiene.

### **3.2.4 Canales**

Son los medios que se van a utilizar para hacer llegar la propuesta de valor. En Sanilandia se emplearán los siguientes canales para la interacción con los clientes: Canal online y offline.

El canal online estará conformado por:

- Redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp business, YouTube )
- Mailing
- Página web

El uso de canales como las páginas web y las redes sociales estará orientado a los clientes, padres de familia que tienen hijos menores, con la finalidad de conseguir una mayor interacción y conciencia en la importancia de realizarse los análisis clínicos.

Se contará con personal de recepción en el local que estará ubicado en la circunscripción de San Martín de Porres, en donde el cliente también podrá solicitar información para la realización de los diferentes análisis clínicos.

Las empresas institucionales tendrán los mismos canales de atención para solicitar información y asociación con el laboratorio clínico.

### 3.2.5 Fuentes de ingresos

Los ingresos de Sanilandia se generan a través de los siguientes servicios:

- Servicios de laboratorio brindados en la sede a clientes particulares.
- Servicios de laboratorio brindados bajo la modalidad “servicio a domicilio”.
- Servicios de laboratorio brindados a partir de los convenios con las instituciones privadas.

El cliente tendrá a su disponibilidad las diferentes alternativas de pago: mediante tarjetas, transferencia bancaria, aplicativos de pago digitales o pago en efectivo. También, podrá realizar el pago de las pruebas de manera directa en las mismas instalaciones.

### 3.2.6 Recursos clave

El proyecto de Sanilandia cuenta con los siguientes recursos clave que garantizan la propuesta de valor:

- a) **Físico:** una sede localizada en San Martín de Porres con ambientes temáticos inspirados en animales en peligro de extinción y artículos funcionales elaborados a partir de materiales reciclados, que aporta de manera significativa al acondicionamiento de un ambiente adecuado para los usuarios.
- b) **Recursos humanos especializados:** el personal que labora en Sanilandia es el recurso más importante, dado que tiene la responsabilidad de brindar un buen trato a los clientes y usuarios a través de la orientación en el desarrollo de los

procedimientos médicos como transmitir confianza, serenidad y seguridad antes, durante y después de un análisis clínico. Por ello son especialistas en la extracción de muestras clínicas, manejo de la ansiedad y estrés en menores de edad.

- c) **Tecnológico:** la atención de los clientes se gestiona a través de un software de laboratorio<sup>11</sup> y para un adecuado proceso de las pruebas en el laboratorio se emplean: un equipo bioquímico, hematológico y dispositivos médicos.
- d) **Material e insumos para la toma de muestra:** son recursos necesarios para el desarrollo del negocio ya que ello permite la obtención de las tomas de muestras clínicas y el cumplimiento de los procedimientos estandarizados. Adicionalmente se cuenta con el kit de implementos de bioseguridad (EPPS) necesarios para cumplir con los protocolos de seguridad fijados por el MINSA ante la COVID-19.

### 3.2.7 Actividades clave

El negocio contempla que para poder crecer y diferenciarse del resto de laboratorios que brindan un servicio convencional deberá desarrollar las siguientes actividades clave:

- a) **Capacitaciones al personal:** son actividades que se deben realizar de forma mensual con el fin de conseguir el control de la ansiedad y el estrés de los niños, mediante recursos lúdicos, técnicas de relajación y psicología infantil. A cargo de psicólogos especializados en niños y adolescentes que instruirán con nuevas

---

<sup>11</sup> TENMALAB

estrategias al equipo de Sanilandia para que pueda relacionarse sin dificultad con el usuario más exigente y sensible.

- b) **Comunicación en redes sociales:** esta actividad va a representar para Sanilandia captar la atención y el interés de los posibles clientes. El estilo de comunicación a emplear va a ser del tipo educativo e informativo en temas del cuidado de la salud, ambiente y para el cuidado de los niños.
- c) **Campañas de prevención:** como parte de la promoción Sanilandia ofrece paquetes de despistaje de forma constante. También participa en coordinación con diferentes instituciones públicas o privadas en campañas de prevención que incluyen control del niño sano y talleres de nutrición.
- d) **Micro talleres digitalizados:** se realizan de forma previa a la toma de la muestra; esto consiste en explicar de manera didáctica el proceso de la toma de muestra mediante el uso de imágenes de animales. El objetivo de los micro talleres es generar confianza con el usuario y conseguir su colaboración en el proceso.
- e) **Extracción de muestra:** Sanilandia emplea un dispositivo médico que permite el escaneo de las venas para la extracción de la muestra de sangre y está acondicionado de acuerdo a la ambientación de la “zona de prueba”, para generar confianza en el proceso de la extracción de la muestra.

### 3.2.8 Asociaciones clave

Son los aliados que contribuyen al funcionamiento de Sanilandia, para que brinde sus servicios y así generar ingresos de manera sostenible.

- a) **Proveedores de insumos:** de acuerdo a las necesidades de Sanilandia se establece una base proveedores que cumplan con las condiciones de: mejor precio, stock disponible y con los protocolos de almacenamiento establecidos para cada reactivo y artículos de materiales para la toma de muestras.
- b) **Proveedores de servicios:** serán aquellos que cumplan con la condición de una atención rápida y de calidad en el servicio para el soporte del software del laboratorio, mantenimiento y limpieza del local y el de los equipos para el procesamiento de las muestras.
- c) **Médicos asociados:** son galenos que refieren a sus pacientes pediátricos que requieren de forma urgente una toma de muestra clínica especializada, con el fin de brindar un diagnóstico certero e iniciar el tratamiento adecuado. En compensación de ello, Sanilandia promueve las consultas médicas con los galenos asociados por medio del contenido audiovisual sobre la prevención y diagnóstico de diversas enfermedades que es promovido mediante la página web, redes sociales y en las instalaciones de Sanilandia;
- d) **Entidades privadas:** mediante un convenio suscrito entre las entidades privadas<sup>12</sup> y Sanilandia, para la atención de los hijos de los miembros de dicha comunidad.

---

<sup>12</sup> Instituciones Educativas, Centros de Estimulación Temprana, entre otros.



## **IV. Antecedentes**

### **4.1. Servicio en los Centros de Salud Públicos y Privados**

El Ministerio de Salud, según lo establecido por la OMS<sup>13</sup> en relación a la calidad en la salud, decidió emplear el marco de referencia con el fin de examinar el servicio de los sistemas de salud, con la meta de conocer si se satisfacen los requerimientos de los usuarios considerando sus expectativas sobre la atención.

El Estado Peruano promulgó la ley N° 29344 «Ley Marco del Aseguramiento Universal en Salud», donde se declara el derecho a la atención de salud con calidad y en forma oportuna que tiene toda la población residente en el territorio nacional<sup>14</sup>. A partir de ello, el estado espera que los promotores y los prestadores de salud públicos y privados otorguen una prestación de calidad a todos, a través de un seguro de salud que permita tener acceso a los diferentes servicios dentro del Plan Esencial de Aseguramiento en Salud.

Pese a los esfuerzos en mejorar la cobertura y el aseguramiento en la atención, aún existe una brecha grande por mejorar y esto se evidencia en los resultados de la encuesta Nacional

---

<sup>13</sup> Organización Mundial de la Salud

<sup>14</sup> Ministerio de Salud. Aseguramiento Universal en Salud - AUS [Internet]. Lima: MINSA; 2010 [citado el 25 abril de 2019]. <http://www.sis.gob.pe/Portal/productos/aus/index.html>

de Satisfacción de Usuarios en Salud del 2016, en donde los usuarios de servicios de consulta externa indicaron una satisfacción del 73.9 % a nivel nacional (adición de 3.8 puntos porcentuales en relación con el 2014). La satisfacción de las personas usuarias de las instalaciones del Ministerio de Salud (MINSA) y Gobiernos Regionales (66.7 %) fue menor al promedio nacional y al del resto de instituciones que brindan los servicios de salud en nuestro país<sup>15</sup>

La encuesta comprendió a 14,206 adultos (población prolongada de 7'684,602) que han empleado algún servicio en una instalación del MINSA durante los últimos doce meses en la ENAHO 2018.

Tabla 3

*Porcentaje de satisfacción de usuarios por departamentos*

Departamento	Porcentaje de satisfacción de usuarios
Amazonas	89.30%
Cajamarca	89%
Loreto	87.10%
Huánuco	85.10%
Pasco	85%
Ancash	84.40%
Ayacucho	82.90%
Ucayali	81.80%
San Martín	79.20%
Moquegua	78.40%
Huancavelica	78.30%
Junín	78.20%
Piura	77.60%
Apurímac	76.80%
La Libertad	76.70%
Puno	76.30%
Tumbes	71.70%
Callao	69.80%
Arequipa	67.90%
Lima	65.70%
Madre de Dios	65.30%
Tacna	63.40%
Ica	58.40%
Cusco	56.70%
Lambayeque	56.30%

*Fuente:* ENAHO 2018

<sup>15</sup> Encuesta Nacional de Satisfacción de Usuarios del Aseguramiento Universal de Salud 2016

En la muestra poblacional se aprecia que las características resaltantes son las siguientes: un 66.7 % fueron mujeres, la quinta parte de la muestra registra edades entre los 30 y los 39 años; y seis de cada diez de los encuestados tenían el estado civil de casado o eran convivientes. El 94 % de la muestra no tenía limitaciones físicas, ocho de cada diez cuentan con un seguro de salud y el 54.5 % sufre de una enfermedad crónica.

Los departamentos con un considerable porcentaje de satisfacción con el servicio de salud recibido fueron Amazonas (89.3 %), Cajamarca (89.0 %), Loreto (87.1 %) y Huánuco (85.1 %). En el caso de Cusco (56.7 %), Ica (58.4 %), Tacna (63.4 %) y Madre de Dios (65.3 %) tuvieron los menores porcentajes de satisfacción en el servicio de salud recibido.

Los habitantes de poblaciones mayores a las 2 000 personas tienen una peor satisfacción respecto a la atención recibida en comparación con los de poblaciones menores a las 2 000 personas, correspondientes a áreas rurales. También, quienes padecen una enfermedad crónica o tienen una lengua materna nativa aprendida durante la niñez indican una peor satisfacción en la atención en salud si se les compara con quienes no tienen enfermedades crónicas o con los que aprendieron de niños el español u otra lengua extranjera como lengua materna.

Los usuarios entre 40 y 59 años indicaron una marcada insatisfacción con la atención en salud recibida en comparación con los que tienen entre 18 y 29 años. Los adultos mayores en comparación con los usuarios entre 18 y 29 años no marcaron diferencia en relación con la satisfacción percibida en la atención en salud.

#### **4.2. Estadística de los niños en el Perú**

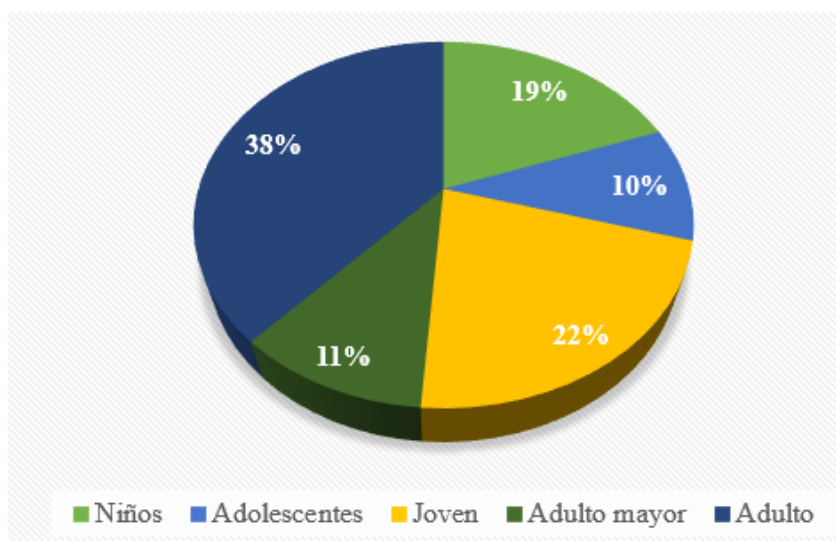
De acuerdo con la base de datos de INEI<sup>16</sup>, el 35 % de la población peruana pertenece a la generación millennial, siendo un total de ocho millones de peruanos de los cuales el 58 %

---

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática

son padres de niños de 0 a 15 años, partiendo de esta premisa se procedió a revisar los estudios de Ipsos Perú respecto a los estilos de vida, gustos y preferencias, notando que los millennial en el país son los que pertenecen a los siguientes niveles socioeconómicos bajo (59 %), medio (27 %) y alto (14 %).

El 25.5 % está activamente empleado, con un ingreso promedio de S/ 1,357.91 soles mensuales, con ello se inicia la búsqueda del público objetivo; hallando en el cono norte una gran oportunidad ya que tiene una población de 2'799,638 y el 19.43 % corresponde a niños que radican en esta zona.



*Figura 1 :Población etaria en Lima Norte.  
Fuente: INEI (elaboración: propia)*

El grupo poblacional de infantes en el país está conformado por 10 338 000<sup>17</sup>, el 32.8 % de niños (3 387 000) tienen de 0 a 5 años; el 33.5 % (3 466 000) de 6 a 11 años; y el 33.7 % (3 486 000) entre 12 y 17 años.

El 85.6 % de los niños de 0 a 11 años se encuentra cubierto por un seguro de salud con el que cuenta alguno de sus progenitores. El 90.4 % de los niños que residen en el área rural

<sup>17</sup> Fuente: INEI -2018

cuentan con seguro a diferencia de los menores del área urbana, donde la inscripción solamente alcanza el 83.8 %<sup>18</sup>.

#### **4.3. La Niñez con Condiciones Especiales**

En el 2018 fueron diagnosticados 13 940<sup>19</sup> personas con el Trastorno de Espectro Autista; en la actualidad ya son 15 625 los casos. El 90.6 % de los casos hallados corresponde a menores de once años siendo el 81 % hombres. La Organización Mundial de la Salud precisa que los trastornos del espectro autista (TEA) es un conjunto complejo de trastornos del desarrollo cerebral; dicha denominación incluye el autismo, el trastorno desintegrador infantil y el síndrome de Asperger; en ellos, se suelen observar dificultades en la comunicación y en la interacción social; así como un repertorio de intereses y actividades limitadas repetitivas.

El Estado peruano, el 2014, aprobó la Ley N.º 30150 sobre la “Protección de las Personas con Trastorno del Espectro Autista” que promueve la detección y el diagnóstico precoz, la intervención temprana, la protección de la salud, la educación integral, la capacitación profesional, y la inserción laboral y social de aquellos que tienen esta condición especial.

Las personas con autismo se suelen caracterizar por mostrar una aparente falta de interés por socializar o jugar con otros pequeños; por no mirar a los ojos cuando conversan, por comprender únicamente el lenguaje literal (no entienden el doble sentido, las bromas), así también muestran hipersensibilidad táctil, olfativa, gustativa y auditiva; por lo que requieren de un servicio especializado desde su alimentación hasta en una atención médica.

---

<sup>18</sup> Fuente: Plan TEA 2019 -2021

<sup>19</sup> Ident 10

#### **4.4. La Humanización de la Salud**

El significado de “humanizar”, de acuerdo con el diccionario de María Moliner, lexicógrafa y filóloga española, es “hacer una cosa más humana, menos cruel, menos dura para los hombres” (Bermejo, 2014). La raíz de la palabra se halla en «humanidad», definida según el diccionario de la Real Academia Española como sensibilidad, compasión, bondad hacia los semejantes. En estos tiempos, dialogar de humanización como valía social puede resultar osado, porque implica la dignidad personal intrínseca de cada uno, los derechos que de aquella se derivan y la coherencia con los valores que cada cual siente como propios e intransferibles.

En el ámbito de la salud, la noción de humanización aborda de manera integral al ser humano, esto es, su prolongación holística, donde conversan los aspectos biológicos, psicológicos, sociales y conductuales. Desde dicho punto vista corresponde conceder la misma importancia a todas las necesidades, ya sean sociales, emocionales, psicológicas o físicas; y así aludir al ser humano en todo lo que se ejecuta con el fin de fomentar y preservar la salud, sanar las dolencias, garantizar un entorno con una vida sana y armoniosa a niveles físico, afectivo, social y espiritual. (Bermejo, 2014)

Las organizaciones que brindan servicios de salud son conscientes de que tienen tareas pendientes; las cuales constituyen un gran desafío que se debe enfrentar, como lograr una ética asistencial, desarrollar el carácter de las personas, las emociones, el juicio de los profesionales de la salud y la edificación comunitaria de los valores, lo que dará solvencia en el diálogo entre la Ciencia y las humanidades. Esta nueva perspectiva propiciará la profundización en la interacción entre los usuarios y profesionales, no solo en el aspecto intelectual sino también en el afectivo. El resultado del esfuerzo en la formulación de

modelos, como el afectivo efectivo, formulado por el galeno Albert Jovell; quien promueve el Foro Español de pacientes y una prestación humana del servicio de la salud. (Bermejo, 2014)

El fenómeno de la deshumanización en la práctica de la salud se vincula al desarrollo tecnológico y el dejar de ver a la persona como un ser único. Los factores se originan por la disposición social, la dinámica y la organización de los establecimientos de la salud, el déficit en la educación de los profesionales de la salud en el manejo de la intimidad y la autonomía del paciente; y en la comunicación entre este y el entendido de la salud<sup>20</sup>.

Por todos estos saberes, humanizar la salud se refiere a un proceso complejo que incluye la política, la cultura, la organización de la salud, el mejoramiento de la relación entre pacientes y profesionales, y la formación de los expertos en salud. Esta necesidad está produciendo un cambio de paradigmas a nivel mundial, donde el ser humano vuelve a ser considerado el centro del Sistema de Salud, que requiere un cambio radical. Este movimiento identifica que no solo es limitarse al paciente, sino que se incluye a los miembros de la familia como agentes sanadores, además de dar a los profesionales sanitarios las mejores condiciones posibles para que puedan desempeñar su labor dentro de las normas de calidad que propician características mínimas para que el paciente reciba lo que se espera de un servicio fundamental.

En España ya hay varios proyectos que buscan humanizar la prestación de la salud como:

- a) **El Plan Dignifica:** se basa en el precepto “la humanización de la asistencia sanitaria, que consiste en llenarla de valores propiamente humanos, yendo más allá del uso exclusivo de la ciencia y la técnica, incrementando la sensibilidad de los profesionales sanitarios hacia lo que necesitan los pacientes y familiares,

---

<sup>20</sup>Fuente: <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-humanizar-sanidad-mejorar-calidad-sus-S1134282X17300696>

pretendiendo producir un cambio profundo en su actividad profesional”. (Bermejo, 2014)

- b) **El proyecto HU- CI:** es la innovación de un conjunto multidisciplinario de personas (involucra también familiares y profesionales ajenos al entorno de la salud, como arquitectos, informáticos, profesores y diseñadores) que se basan en la premisa: humanizar los cuidados intensivos es convertir a las UCI en sitios más amables y enfocados en los seres humanos, independientemente de su rol; humanizar es perseguir una atención extraordinaria; entender y aceptar que los profesionales también son seres humanos por lo tanto se pueden equivocar y pueden ser vulnerables, además, tienen el derecho de mostrar sus emociones. Humanizar es individualizar la asistencia escuchando lo que requieren los pacientes y sus familias, no lo que el profesional médico piense que necesiten, y convertir ello en un proceso clínico en el que la actitud es básica. (Galán, 2015)
- c) **Modelo de atención en los partos:** resalta la definición de humanización para enfocarse en la futura madre, proporcionarle apoyo emocional y darle una atención clínica basada en la ciencia. Por ejemplo, en el quirófano, la atención es fría y los conflictos personales no son tomados en cuenta; una mejora es evitar la exclusión de la familia de la paciente, que pronto cambiará la experiencia de toda la unidad familiar. (Galán,2015)
- d) **Decoración de la sala de Tomografía del Hospital Sant Joan de Déu (Barcelona):** consistió en adaptar una sala de tomografía en un espacio sideral; dando a los niños la sensación de ser un astronauta que ingresa a su nave espacial; para que la vivencia de los menores al realizarse estas pruebas sea más llevadera; así, han colocado imágenes galácticas en todas las paredes y el mobiliario, y la



máquina de pruebas se transformó en una nave espacial. El fin es disminuir la intimidación y estrés que se genera en los pacientes pediátricos; a la fecha se ha logrado disminuir en un 18 %<sup>21</sup> la sedación de los niños que entran a una resonancia, pasando menos tiempo en la prueba y sufriendo menos estrés (Galán, 2015)

- e) **Poción de Héroes:** desplegada por la Agencia IDS en contribución con la Fundación Atresmedia y la intervención de pacientes, animan a los infantes con cáncer a confiar en la curación, y dan sustento psicológico, para esto seis héroes ayudan y otorgan sus poderes. Esta excelente solución conlleva contar con una caja de poderes con adhesivos para la bolsa de suero, una capa del héroe escogido para la ropa de dormir y un pasaporte que se sella con sesiones de quimioterapia y no con viajes. (Galán,2015)
- f) **Proyecto Maktub:** Impulsado por la Fundación Aladina para innovar con excelentes instalaciones con lo sobresaliente de la tecnología con el fin de llevar a cabo trasplantes de médula ósea en un sanatorio para niños, lo que contribuye a mitigar la sensación de soledad y genera ambientes mucho más acogedores. Deja un poco a un lado el uso de las piezas propias de un hospital para darle más espacio a ambientes lúdicos y coloridos. (Galán,2015)
- g) **Proyecto “El jardín de mi hospi”:** este plan convierte en jardines las azoteas de hospitales que no se usan, con la finalidad de que los menores hospitalizados también gocen del aire libre. Una decisión por mejorar la calidad de vida promovida por la Fundación Juegaterapia. (Galán,2015)

---

<sup>21</sup> Fuente: <https://www.efesalud.com/once-proyectos-con-un-objetivo-comun-humanizar-la-sanidad>

- h) **Maquillaje terapéutico:** el objetivo del taller de maquillaje corrector es que los enfermos que sufren trastornos dérmicos superen el nerviosismo de observarse en el espejo. Fueron dos enfermeras del Hospital Ramón y Cajal y dos estilistas voluntarias de la Asociación Española contra el Cáncer quienes promovieron esta idea. (Galán,2015)
- i) **Terapia de la sonrisa:** por medio de la comedia, humanizan los procedimientos hospitalarios para diferentes pacientes: niños, adultos mayores y personas que padecen alguna enfermedad mental. Sonrisas, alegría, teatro, diversión, ilusión, sosiego, entre otros es lo que ofrece el proyecto impulsado por la ONG Pallapupas (narices rojas) (Galán, 2015)
- j) **Campamento para niños con asma y alergia:** Los pequeños asmáticos y alérgicos no disfrutaban de algunas experiencias por padecer de estas patologías. Lugares llenos de alegría, de aprendizaje acerca del control y la comprensión de la enfermedad y de actividades físicas con el fin de dejar de tener prejuicios acerca del deporte y el asma como nociones incompatibles es inducido por Teva Foro Social. (Galán,2015)
- k) **Tu vida en naranja:** la idea apareció para que los pacientes oncológicos adultos tengan una mejor calidad de vida, mediante la creación de “micro-mundos mejores” porque “hay que hacer una vida extraordinaria y si es en naranja mucho mejor”. Promovido por la Fundación Diversión Solidaria y la Fundación Sandra Ibarra. (Galán,2015)
- l) **Virtual rehab:** es un proyecto de rehabilitación virtual que persigue el restablecimiento de la salud mediante un videojuego en el que mejoran el tono muscular y la coordinación. Promocionado por la Fundación Vasca de Esclerosis

Múltiple, como una forma de complementar la rehabilitación tradicional, y de dar ánimos a las personas enfermas. (Galán,2015)

El elemento clave para humanizar los servicios de salud es la escucha activa que debe existir en todo profesional de la salud en relación a los protagonistas que son los pacientes, al juicio y a las vivencias de los familiares, quienes muchas veces llegan a ser los reales cuidadores de los pacientes.

El proyecto de humanizar la asistencia es ambicioso y requiere de un arduo trabajo, dado que la intención de querer dar un buen servicio no es suficiente; pues lo que se necesita es un nuevo replanteamiento y organización para lograrlo. El primer paso para triunfar será sin duda la atención humanizada y también un excelente servicio sanitario, en el que las personas con enfermedades, en esta nueva era, anhelan ser los nuevos protagonistas.

#### **4.5. Situación actual de los laboratorios**

En el Perú el 90 %<sup>22</sup> de laboratorios clínicos que existen deberían ofrecer un servicio que proporcione un buen diagnóstico al galeno; pero solo en la actualidad el 10 % cumple con ofrecer resultados confiables dado que aplican la normativa de acreditación NTP- ISO-15189 la que permite resultados de confianza y calidad. A ello le podemos sumar la falta de especialización en el servicio que ofrecen a sus clientes, dado que no es un servicio estándar, desde la ambientación hasta los recursos y equipos empleados para la extracción de muestras, tanto a niños como adultos. En tiempos de pandemia, los laboratorios deben cumplir con los protocolos de bioseguridad además de reducir el aforo al 30 % de su capacidad, por lo que el servicio a domicilio es muy necesario.

---

<sup>22</sup> Publimetro publicado el 03/02/2017

Actualmente en el Perú, la empresa de laboratorios de diagnósticos internacional, Unilabs, fundada a fines de la década de los ochenta en Suiza y gracias a asociaciones con diferentes empresas en el rubro del diagnóstico por imágenes y laboratorios, ha conseguido no sólo ser reconocida como la mejor marca en lo que respecta al rubro en toda Europa, sino también ha llegado a internacionalizarse y se encuentra en el Perú, ofreciendo un programa diseñado para niños y personas con miedo a las agujas, Unilabs Kids.

La sucursal peruana de Unilabs, está en una constante búsqueda de mejorar la experiencia, tanto del niño como del padre en estos procesos. Sus instalaciones cuentan con una ambientación donde su mascota “gotas” recorre los lugares históricos del Perú. También cuenta con personal especializado y capacitado para la atención especializada que requieren los infantes.

Cuentan con cinco sedes en Lima; en Miraflores, San Isidro, Jesús María<sup>23</sup> y La Molina; las que ofrecen un horario de atención de doce horas al día, los seis días de la semana y los domingos y algunos feriados con una atención de cinco horas.

Esta propuesta está basada en guías de organizaciones internacionales y comentarios de padres<sup>24</sup>.

El programa que ofrece Unilabs plantea una atención integral que incluye a los padres y sus hijos, con la finalidad de generar confianza y soporte, para ello han diseñado una carta para los progenitores donde les brindan recomendaciones a seguir durante el procedimiento de la toma de muestra. Para los niños han optado por facilitar herramientas que los entretengan y

---

<sup>23</sup> Cuenta con dos sedes, una en la Av. Horacio Urteaga y otra Av. Gregorio Escobedo.

<sup>24</sup> Fuente: <https://unilabs.pe/>

disipen, como un visor virtual que les muestra un video con la mascota de Unilabs, Gotas, quien viaja en un globo por los diferentes parajes que tiene el Perú.

Al finalizar la atención brindan un refuerzo positivo al menor, que consiste en premiarlo por su buen comportamiento con un certificado de valentía. Todo este esfuerzo se ve armonizado con los colores con los cuales están ambientados sus módulos de tomas de muestra que transmiten alegría y calidez.

#### **4.6. Emprendimiento del Laboratorio Clínico Jiso Lab**

El Perú es el quinto<sup>25</sup> país en el mundo con más emprendimientos en etapa temprana, y el primero a nivel Latinoamérica y el Caribe de once países estudiados; es decir, uno de cada cuatro peruanos adultos está inmerso en el comienzo de un nuevo negocio o es propietario de uno creado últimamente; así mismo el 62.3 %<sup>26</sup> de los emprendimientos en crecimiento se realiza con la finalidad de aprovechar oportunidades del mercado para generar ingresos; dentro de esta estadística y realidad se encuentra al próspero laboratorio clínico “Jiso Lab”; el cual nació de la iniciativa de dos jóvenes tecnólogos médicos. Se encuentra ubicado al frente del floreciente Centro Comercial de Plaza Norte, que tiene, aproximadamente, unos 50<sup>27</sup> millones de visitantes en un año.

Este emprendimiento ya está cinco años en el mercado y se da a conocer a través de campañas de salud, una pequeña sucursal en otro distrito populoso como Los Olivos; así como también atienden diversas pruebas de clientes instituciones derivadas al laboratorio; para lo cual tienen personal fijo y rotativo, para procesar más de 1 000 muestras en el año. Como resultado

---

<sup>25</sup> Fuente: Informe anual sobre actividad emprendedora del Global Entrepreneurship Monitor Perú (2017-2018)

<sup>26</sup> Idéntico:12

<sup>27</sup> Fuente: <https://www.peru-retail.com/peru-plaza-norte-mix-comercial/>

de su experiencia, se han podido percatar que colocar al paciente como la razón más importante del negocio les ha llevado a tomar decisiones que han contribuido a crecer y ganarse la preferencia de sus clientes.

#### **4.7. Análisis de sangre no invasivo**

El futuro no está muy lejano, el análisis de la sangre podría pasar a realizarse mediante un robot, un parche, con análisis de datos o microscopios potentes; todas estas innovaciones se han desarrollado con la finalidad de optimizar la toma de muestra. A continuación, se describen los inventos más resaltantes.

##### **4.7.1 El Robot de Rutgers**

La universidad de Rutgers de Nueva Jersey, Estados Unidos, en conjunto con la Escuela de Medicina de Icahn del Monte Sinaí, han vislumbrado el escenario en la toma de muestras y han desarrollado, en equipo, un robot que puede realizar la toma de muestras de sangre a la par o incluso mejor que cualquier persona que desee tomar una muestra médica para ser analizada posteriormente. El invento detecta las venas por ultrasonido, lo que permite encontrar el punto adecuado para extraer la sangre; así mismo contiene un módulo de manejo de muestras y un sistema para realizar los análisis.

Los pacientes que emplearían este robot serían los que requieran someterse a procesos de cateterismo o diálisis.

#### **4.7.2 Hemolink - Compañía Tasso Inc<sup>28</sup>**

Hemolink es un invento que reemplazaría las punciones para la mayoría de exámenes de hemograma, además de poder emplearlo en la comodidad del hogar. Este aparato, que es del tamaño de una pelota de ping-pong, se adhiere al brazo o al abdomen y, presionando un botón, saca sangre filtrándose a través de la piel casi sin dolor. La tecnología de micro fluidos, que emplea la presión del vacío, es capaz de juntar en un par de minutos una muestra de 0.15 cc, apto para encontrar infecciones, células cancerosas, niveles de colesterol y azúcar en la sangre. (Araus, 2015)

#### **4.7.3 Instituto Tecnológico de Israel (Technion)**

Desarrolló un instrumento que lleva a cabo un examen médico sin requerir el empleo de agujas ni necesitar sacar una gota de sangre del cuerpo. Este microscopio especial cuenta con un dispositivo óptico que, cuando se coloca en la piel, proyecta un haz de luz que brinda información al instante acerca de la sangre dentro del cuerpo. (Araus, 2015)

#### **4.7.4 Prototipo Parches y clips**

Se han desarrollado diferentes prototipos durante los últimos años. Uno de ellos es un parche pequeño, del tamaño de uno de nicotina, que controla permanentemente el torrente sanguíneo, lo que alerta a los médicos en el caso de que haya alguna anomalía. Ello se consigue porque hay sensores cargados de ínfimas agujas, las cuales miden cuál es el nivel de glucosa y de potasio; cuál es el funcionamiento renal y el equilibrio de electrolitos.

---

<sup>28</sup> Fuentes <https://www.tassoinc.com/>

El prototipo fue creado por Sano en 2012. Si se convirtiera en un producto del mercado de la medicina, ayudaría a supervisar permanentemente a las personas enfermas, y sobre todo les serviría a los pacientes que padecen enfermedades crónicas. (Araus, 2015)

#### **4.7.5 El big data y la medicina**

El uso del big data en la medicina no solo se limita al hecho de reducir costos y generar utilidades, sino que deja huella positivamente en la gestión de la salud. Se puede usar la combinación del análisis de datos y la medicina para predecir epidemias, elevar la calidad de vida de la gente, curar enfermedades y precaver con el fin de evitar decesos.

### **4.8. Psicología del color aplicada en el Marketing**

Según la psicología del color aplicada al neuromarketing, se ha establecido que los colores afectan directamente el estado de ánimo de los seres humanos; y a pesar de que la experiencia con un determinado color es personal, los estudios indican que existen dos clases de colores que abarcan un significado universal:

- a) Los colores cálidos: son los siguientes: rojo, naranja y amarillo, que pertenecen a la gama roja de los colores. Estos originan diversas emociones, como las relacionadas con el calor y la comodidad, y, por otro lado, pueden provocar la ira y la hostilidad.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Fuente: <https://neuromarketing.la/2017/05/psicologia-del-color-colores-y-marcas/>



- b) Los colores fríos: son los siguientes: azul, violeta y verde; están del lado azul del espectro. Incitan especialmente la tranquilidad, pero también pueden llevar a la melancolía o al desinterés.

Ya que el impacto de los colores se encuentra supeditado en demasía a las vivencias de cada uno, no es posible traducirlo universalmente en determinados sentimientos. Los colores que están pensados para Sanilandia son la mezcla de colores cálidos, como el amarillo; y fríos, como el violeta, en la mezcla de ambos se desea expresar la comodidad y un sentimiento de paz.

#### **4.9. El Marketing de la experiencia**

También llamado marketing de las emociones, sitúa al cliente como el centro al momento de elaborar las estrategias de ventas, hacerlo partícipe del uso del producto que se está promocionando; por lo tanto, su principal objetivo es activar los sentidos y las emociones del consumidor con el fin de que tenga una experiencia singular que únicamente puede lograr la marca. (Nombela, 2018)

El cliente adquiere el producto porque su preferencia está condicionada por la vivencia experimentada por medio del marketing de emociones y no tanto por las características del producto. Además, elige a la marca porque le ofrece un trato personalizado y dinámico mediante una experiencia excepcional. (Nombela, 2018)

Los beneficios de aplicar una estrategia de marketing de experiencia son:

- Se conecta con las emociones del cliente.
- Permite transmitir los valores de la marca.

- Exigencia de cuidar cada detalle: antes, durante y después.
- Transmitir un mensaje uniforme y de amplio alcance.

## **V. Análisis del Entorno**

A continuación, se desarrollan las principales influencias macroeconómicas que logran tener un resultado tanto positivo como negativo en el éxito del presente modelo de negocio. Se procederá a analizar los factores de índole político legal, económico, social, cultural, tecnológico y ambiental, y su relación con la propuesta de Sanilandia.

### **5.1. Factores económicos (E)**

Para los factores económicos y socioeconómicos se considera el poder adquisitivo de la familia, tanto por participación del hombre como de la mujer. Se considera también la proyección del estado para el crecimiento económico. Este año, la pandemia del COVID-19

ha sido causa de una desaceleración económica mundial, cuyos efectos en los próximos meses/años aún son inciertos. Seguidamente, se muestran los factores más importantes:

- a) **Tasas de empleo:** El desempleo en Lima se conservó en 6.4 % entre agosto y octubre del 2019 en relación con el mismo periodo del 2018, mientras que el empleo adecuado creció 2.6 % en dichos meses. El INEI indicó que la población adecuadamente empleada aumentó a 3.21 millones de personas, de las que 63.7 % son hombres y 36.3 % son mujeres. Las féminas consiguieron un mayor empleo adecuado (4.7 %), al integrar a 52 300 trabajadoras, frente a los varones (1.5 %), que sumaron 29 700 en el trimestre analizado. El Instituto Nacional de Estadística e Informática señaló que el ingreso promedio al mes que proviene del trabajo en Lima aumentó 3.3 % y fue de 1 761 soles (518 dólares), en relación con el mismo trimestre del 2018.

Para el presente año, la tasa de empleo sufrió un decrecimiento exponencial, de acuerdo con el portal Investing.com, para julio de 2020 el porcentaje de desempleo marcaba el 13.1 %.



Figura 2 Porcentaje de desempleo actual: julio de 2020  
Fuente: Investing.com

- b) **Importaciones.** - De acuerdo con las cifras publicadas por SUNAT en comparación con el 1er cuatrimestre del 2019, las importaciones se redujeron en 11.7 % este 2020, como consecuencia de la cuarentena programada, donde la importación de bienes de capital fue la más afectada con un - 5.4 %; así como la importación de combustible (bienes intermedios). En el mes de abril se evidenció la importación de mascarillas y medicamentos llegando a la suma de 18 y 32 millones de dólares respectivamente. Esta disminución en las importaciones ha sido un reflejo de la paralización de la economía.

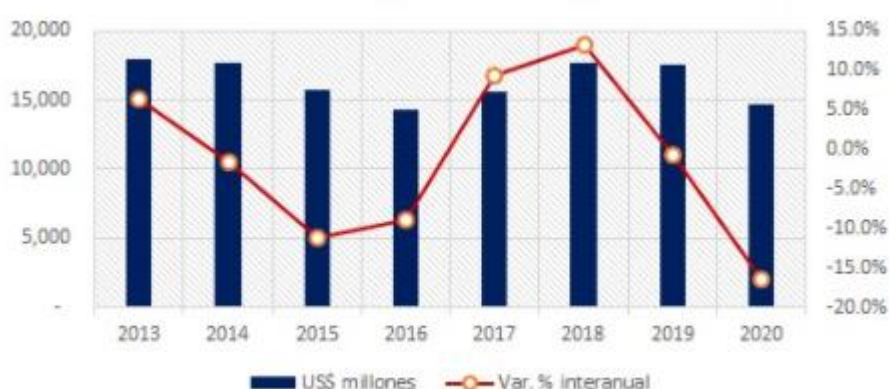


Figura 3: Evolución de las importaciones de enero-abril 2020

Fuente: SUNAT. Elaboración Comex Perú

- c) **Ciclo económico.**- El Banco Central de Reserva (BCR) indicó que el crecimiento de la economía en el Perú en el 2019 habría sido de 2.3 %, acorde con la última proyección hecha en diciembre en su Reporte de Inflación.

El Gobierno peruano proyectó que la economía del país crecería 4 % a lo largo del 2020, después de haber afrontado "un año complejo" en 2019, originado sobre todo por la inseguridad económica global.

El presupuesto para el sector Salud para el 2020 es de 10 534.5 millones. Para junio del año en mención se había comprometido el 65.7 %. Adicionalmente, se ha dispuesto un fondo de 1,486.6 millones de soles para enfrentar la pandemia COVID-19.

Según datos del Banco Mundial (2015), en la última década, el Perú se mantuvo dentro de los países con mejor crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento económico del 2005 al 2014 fue de 6.1 % y, además, tuvo una inflación de 2.9 % en promedio.

Para que se logre este alto crecimiento económico con una baja inflación coincidieron distintos factores, un mercado internacional que fue favorable, las acertadas políticas macroeconómicas y políticas internas correctas en los diversos sectores del Perú.

**Inflación:** La inflación interanual cambió de 2.0 por ciento en agosto a 1.9 por ciento en noviembre de 2019, es decir, se mantuvo cerca del centro del rango meta. Lo que se esperaba en cuanto a inflación, que desde marzo de 2017 está dentro del rango, era 2.2 por ciento en noviembre y se piensa que bajará de forma gradual, en un contexto de inflación de aproximadamente 2 por ciento, en una situación de proyección.

De acuerdo a lo expuesto por el INEI, las cifras de actividad económica en marzo del 2018 indican una caída del PBI de 16.3 % en relación con el mismo periodo del año anterior. Dicha caída es la más acentuada desde que se cuenta con el registro del PBI mensual (enero del 2007)- y se vio reflejada en la contracción de la mayor cantidad de sectores. El resultado de marzo tuvo su explicación esencialmente por la caída de la construcción (-46.3 %), la minería e hidrocarburos (-42.4 %) y la manufactura (-32.2 %). No obstante, se vieron crecimientos en otros sectores, como las Telecomunicaciones, los Servicios Financieros y los Servicios Gubernamentales.

En el caso del BCRP<sup>30</sup>, las medidas implementadas han incluido:

- (i) Disminución de la tasa de referencia a un mínimo histórico de 0.25 % en el mes de abril.
- (ii) Puesta en funcionamiento de una facilidad de crédito bancario garantizado por el gobierno y brindado a tasas de interés mínimas.
- (iii) Otras medidas con la finalidad de proveer liquidez

En Estados Unidos, a pesar de que se sometió a la población a restricciones menos severas en comparación con el Perú, se ha visto un impacto de la pandemia; este se manifiesta en la gran cantidad de solicitudes del seguro de desempleo que ha llegado a cifras nunca antes vistas.<sup>31</sup>

En el caso peruano, el Banco Mundial infiere que este año sufrirá una caída de -4.7 % del PBI. Se cree que las consecuencias del virus del COVID-19 serán más duras y se tendría una contracción del -5.5 %. El cálculo toma en cuenta una economía global en recesión y una alta volatilidad en los mercados financieros, así como en el costo del petróleo y en el de productos minerales y de agroexportación. Asimismo, se prevé una paralización total en el rubro del turismo, que constituye la tercera fuente de divisas. Por último, los fondos que se invierten en nuestro país se retraerán por la inseguridad ocasionada por el COVID-19 y por las próximas elecciones, tanto en el Perú como en Estados Unidos.

De acuerdo con el diario Economía, el 54 % de empresas del Perú disminuiría sueldos, para tener un respiro financiero ante la crisis del COVID-19. A través de una encuesta también se pudo conocer que de las empresas que adoptaron esta medida, el 56 % lo hizo en

---

<sup>30</sup> Banco Central de Reserva del Perú.

<sup>31</sup> De 1,2 millones a 22 millones en un mes.

todos los niveles de la organización. El 33 % dijo que únicamente se aplicó la reducción de salarios a los gerentes generales, y el 34 % a nivel de gerentes.

Asimismo, el 84 % confirmó que no están contratando por el momento: el 62 % en todas sus posiciones y el 22 % restante únicamente en algunas posiciones; y el 49 % sostuvo que seguiría así una vez levantada la cuarentena.

En el Perú se estableció implementar un estímulo económico del 12 % del PBI para paliar la recesión y frenar la pérdida de trabajos. La población peruana dependiente de ingresos informales es la que se encuentra más vulnerables a los efectos del COVID-19 en la parte económica; por ende, requiere del apoyo del estado para poder proveerse de las necesidades básicas como casa, alimentación y otros servicios básicos.

Según datos del Banco Mundial (2015), en los últimos 10 años, el Perú se mantuvo dentro de los países con mejor auge en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento económico del 2005 al 2014 fue de 6.1 %, también registró una inflación de 2.9 % en promedio.

Para que se logre este alto crecimiento económico con una baja inflación se combinaron distintos factores, un mercado internacional que fue favorable, las acertadas políticas macroeconómicas y políticas internas correctas en los distintos sectores del país. Sin embargo, con la llegada del COVID-19 al Perú el panorama cambió.

A continuación, se describen las últimas proyecciones acerca del desarrollo del PBI latinoamericano para el 2020; se incluyen las consecuencias derivadas de la pandemia y las disposiciones de cuarentena dadas. Cabe mencionar que se consideran las establecidas por

organismos internacionales -CEPAL<sup>32</sup>, FMI<sup>33</sup> y Banco Mundial- y Goldman Sachs<sup>34</sup>.

(Mencías, 2020)

- Se pronostica una bajada del PBI latinoamericano del 5.3 %.
- El retroceso en la economía de la región sería menor al vivido en la Eurozona (-6.6 % promedio), aunque mayor al de Estados Unidos (4.9 % promedio), y doblaría el retroceso mundial estimado en -2.5 % promedio. (Mencías, 2020)
- El registro mundial resulta menos negativo que el de Estados Unidos y la Eurozona como consecuencia de los registros positivos de los países de Asia. (Mencías, 2020)
- Se estima que China mantenga un crecimiento económico del 2.5 % en promedio, lo que influiría en América Latina, ya que China es su fundamental mercado de exportaciones (Mencías, 2020)
- Las economías de Ecuador (-6.1 %), México (-5.9 %) y Argentina (-5.7 %) poseen las peores proyecciones de la región con un descenso del -6 %. (Mencías, 2020)
- La economía brasileña se proyecta a una caída del -4.7% (Mencías, 2020)
- Las economías de Perú, Chile, Bolivia y Uruguay presentan una estimación de fluctuaciones moderadas entre -3 % y -4 %.

---

<sup>32</sup> La Comisión Económica para América Latina y el Caribe

<sup>33</sup> Fondo Monetario Internacional

<sup>34</sup> Firma líder en la banca de inversión y gestión de inversiones



- Las economías de Paraguay (-1.2 %) y Colombia (-2.4 %) serían las que tendrían una mejor proyección que el promedio a nivel mundial. (Mencías, 2020)
- Venezuela es el más perjudicado por las disposiciones de confinamiento, la caída del costo del petróleo y la continuación del bloqueo de Estados Unidos, así, se registra una caída que casi triplica el promedio regional. (Mencías, 2020)
- Los impactos pronosticados acerca de las economías latinoamericanas son diferentes. El rango de valores va entre el -1.2 % promedio de Paraguay y el -13 % de Venezuela, y debe recalcar que el registro latinoamericano tiene mucha influencia del valor extremo de este país. (Mencías, 2020)
- El resultado esperado para Venezuela destaca la necesidad urgente de acabar con las penalidades dadas por Estados Unidos (Mencías, 2020)
- Quienes tienen mejores proyecciones son los países que cuentan con ingresos petroleros (Ecuador, México y Argentina, Colombia y Bolivia); probablemente como resultado de los ingresos que provienen de sus exportaciones extractivas no petroleras, las que han sido menos perjudicadas por el COVID-19 (Mencías, 2020)

El cálculo de la falta de empleo en nuestro país, originada por la pandemia, considera los siguientes supuestos de acuerdo a la escuela de post grado ESAN:

- El 25.9 % de la PEA ocupada se encuentra emparentada a los sectores extractivos y a la agricultura; por ello serán afectados por la disminución en la demanda de productos hidrobiológicos y agropecuarios; a ello se le adiciona una considerable caída del coste de los minerales.

- En el sector comercio la reducción del empleo estimada es del -20 % como resultado de la interrupción de las acciones lucrativas y la redirección del gasto familiar a otros aspectos de vital importancia.
- La afectación del empleo en el sector manufactura se estima en -15 % como consecuencia de la cuarentena y del distanciamiento social que tendría como consecuencia menos ventas.
- La menor movilización de las personas y los productos afecta al sector de Transporte y Comunicaciones con un decrecimiento del -18 %. La estimación considera el incremento en las comunicaciones debido al mayor empleo de internet, celulares y al mayor uso del teletrabajo.
- El impacto del empleo en el sector Turismo es del – 60 % a consecuencia del cierre de restaurantes, fronteras, visitas de turistas, cancelación de eventos populosos; entre otras normas acogidas con el objetivo de evitar que el COVID-19 se siga propagando.
- Se estima que la recuperación del sector construcción será muy pausada debido a la poca inversión; en consecuencia, el gasto en personal se contraería en 30 %
- El empleo en el sector educativo caería en -20 %, como consecuencia del cambio a la virtualización de los servicios.
- En el sector de otros servicios, como electricidad, gas, agua, servicios financieros, salud, etc., la generación de empleo también será impactada con un – 20 % de crecimiento, a pesar que el sector salud crecerá de forma exponencial.

La tasa del desempleo en el Perú se estima de forma global considerando los 700 000 desempleados que existían a inicios y lo proyectado en cada uno de los sectores lo que significa una cifra aproximada de 4,2 millones de desempleados equivalente al 23.6 % de la PEA<sup>34</sup>

## **5.2. Factores socioeconómicos (S)**

Los factores culturales inciden directamente sobre el comportamiento del público objetivo y guarda relación a su vez, con los factores económicos. La capacidad adquisitiva enlazada por el tamaño del hogar en relación con personas económicamente activas.

En el 2019 el Perú obtuvo un Índice de Desarrollo Humano del 0.586 según el PNUD<sup>35</sup>. Este índice es una medida que muestra cuánto avanza el ingreso familiar per cápita, registra también los años esperados de instrucción y los años promedio de instrucción, y la esperanza de vida al nacer.

El índice de Densidad del Estado (IDE) analiza el paso de las comunidades a los servicios básicos necesarios para el desarrollo, por ejemplo, el porcentaje de personas documentadas, de estudiantes de básica regular, hogares con fluido eléctrico, galenos por cada 10 000 personas y viviendas con servicio de agua y desagüe.

El crecimiento económico del Perú, desde el 2005 hasta el 2019, guarda relación con la disminución de la pobreza de un 55 % en el 2005 a un 20.5 % en el 2018. En el 2019 de acuerdo al Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, predijo que los ingresos de cerca de un 1 millón de personas en el Perú si se reducen en un 7 % recaerían en la pobreza; por lo que fueron denominados “clase

---

<sup>35</sup> PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

vulnerable”. Las personas con ingresos entre S/ 777 y S/ 1,942 al mes <sup>36</sup>, están expuestos a shocks exógenos como una enfermedad en el núcleo familiar, la disminución de horas laborales, la privación del trabajo, entre otros.

Según el INEI, el 35.3 % de la PEA ocupada femenina en condición de madre son convivientes, el 31.9 % casadas, el 27.6 % estuvo alguna vez unida y el 5.2 % soltera, lo cual refleja un empoderamiento de la población femenina aunque los sueldos de sus pares masculinos sean superior en 26.3 % <sup>37</sup> a un nivel ejecutivo; en cargos de menor responsabilidad esta diferencia disminuye.

Esta diferencia de sueldos puede ser un factor de un mayor porcentaje de mujeres solteras que trabajan (29.7 %) versus el porcentaje de mujeres casadas que también laboran (27.9 %). Las mujeres dedican en promedio 12 horas al cuidado de bebés, niños y adolescentes; los hombres sólo un promedio de 5 horas.

En la década actual se tiende al cuidado de la salud y de la alimentación. Las personas jóvenes y mayores de edad se enfocan en el cuidado de salud mediante la práctica de ejercicios, meditación y el consumo de una dieta saludable; por lo tanto, existe una mayor oferta en el mercado de ferias ecológicas, comida vegana, gimnasios, centros holísticos y naturistas.

#### **a) COVID-19 impacto en el empleo**

Debido al COVID- 19, el empleo en Lima se ha visto seriamente afectado; de acuerdo al Informe del Empleo del INEI<sup>38</sup>, 2.6 millones de limeños han perdido sus trabajos entre abril y

---

<sup>36</sup> Rango determinado por el Banco Mundial.

<sup>37</sup> Estudio Salarial Regional por género de Show Me The Money

<sup>38</sup> Informe N° 7 del trimestre: abril-mayo-junio del 2020

junio del 2020 en comparación a similar período del año 2019, lo que significa un retroceso de -55.1 %.

La paralización económica generada por la pandemia afecta más a la gente cuyos empleos se vinculan a tareas operativas de rubros que aún no se han podido activar dado el alto peligro de infección del virus.

Tabla 4  
*Población Sub empleada en Lima Metropolitana por actividad económica*

Ramas de actividad	Abr-May-Jun 2019	Abr-May-Jun 2020	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
<b>Total</b>	<b>630,0</b>	<b>468,9</b>	<b>-161,1</b>	<b>-25,6</b>
Manufactura	57,3	45,9	-11,4	-19,9
Construcción	40,9	36,3	-4,6	-11,3
Comercio	112,4	112,3	-0,1	-0,1
Servicios	415,5	264,7	-150,8	-36,3

Nota: El total incluye otras actividades

Fuente: INEI - Encuesta Permanente de Empleo

Para los habitantes de Lima Metropolitana con un grado de instrucción primaria o menor nivel educativo disminuyó el acceso a un subempleo en 35.1 % (17 600), en el caso de los subempleados con una educación secundaria en 20.9 % (61 900), entre los que cuentan con educación superior no universitaria en 28.1 % (28 700) y entre los que poseen estudios universitarios en 29.1 % (53 000).

En el caso de los pobladores de Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A/B, el 40 %<sup>39</sup> aún no puede retomar sus empleos. Sin embargo, en nuestro país, un 14 % de personas afirma que trabaja desde casa desde que empezó la cuarentena, principalmente, en el

<sup>39</sup> Según encuesta de mayo del 2020 de DATUM

nivel A/B, con 27 %. En el nivel C solamente es el 15 % y en el D/E, el 10 %; quienes han encontrado problemas de conectividad por la falta de infraestructura instalada en las telecomunicaciones.

El incremento de los casos de contagio por la COVID- 19 ha generado un malestar entre el personal del sector salud, por la carencia de recursos que son básicos, como el agua, EPPS y también por temor a contraer la enfermedad. Lo que expone a un mayor riesgo a las personas que sufren de enfermedades preexistentes o que requieren un tratamiento médico.

#### **b) Impacto socioeconómico del COVID-19 en la infancia y adolescencia en el Perú**

Si bien aparentemente los niños y adolescentes aceptaron la cuarentena de una forma flexible ello no excluye que sus estilos de vida estén afectados y que en un breve plazo sufran efectos perniciosos que afecten a su actual desarrollo y futuro.

De acuerdo a un artículo presentado por la UNICEF en el que indica que dentro de las repercusiones inmediatas que tendrán los niños en el Perú es la falta de atención especializada por el cierre de los centros de cuidado y desarrollo infantil en el caso de niños pequeños y para el caso de niños de familias de extrema pobreza cuyos niños dejaron de recibir la alimentación balanceada en las escuelas a través de los programas de alimentos del gobierno<sup>40</sup>.

Las medidas de aislamiento social incrementan la labor en casa y el cuidado sin remuneración que recae desproporcionadamente en las mujeres y también en las niñas y las adolescentes, como muestran datos previos a la pandemia. El nuevo estilo de vida que comparte el trabajo dentro de casa genera el estrés en muchas familias, desencadenando

---

<sup>40</sup> QaliWarma

mayor irritación y menor tolerancia entre los miembros de la misma, siendo los niños y adolescentes los más perjudicados.

Sin embargo, no todo es negativo ya que existe un mayor grado de conciencia sobre el valor de la vida y la salud; por ello el gobierno establece reglas de protección y cuidado para el adulto mayor, niños y adolescentes.

### **c) Los niveles de criminalidad post cuarentena**

Reconocidos expertos en seguridad<sup>41</sup> reconocen que la ferocidad con lo que las bandas de delincuentes actúan son de altos niveles de agresividad y de diversas modalidades para delinquir, todo ello se agudiza por el aumento de la falta de trabajo, ausencia de una labor en conjunto con la seguridad ciudadana y la policía; y la carencia en inteligencia digital. En la siguiente gráfica se puede apreciar la incidencia de robos por principales distritos de Lima Metropolitana.

---

41 José Luis Gil, Fernando Rospigliosi y Wilson Gómez-Barrios

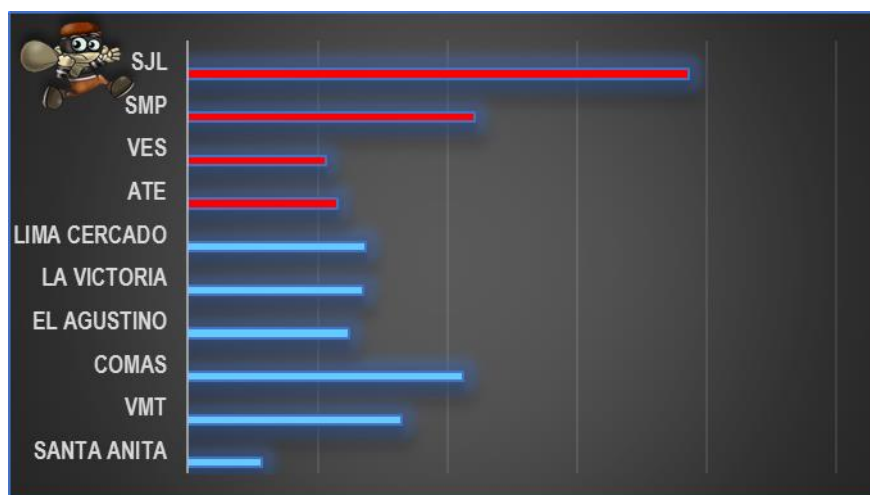


Figura 4 : Mayor incidencia de robos y hurtos del 16/3 al 13/5 del 2020

Fuente: Diario Perú21

Hay tres anillos de inseguridad; el primero es el círculo familiar, en el que ha crecido la violencia, el uso de narcóticos y el uso del ciberespacio; este último se ha triplicado desde que inició la pandemia<sup>42</sup>. El segundo anillo es de la puerta del domicilio de una persona hacia los exteriores. Pues hay más robos y asaltos, cuyas víctimas son los pocos que salen. El último anillo son los delitos más complejos, que antes ocurrían en bancos, y ahora suceden también en las instituciones que tienen sus puertas cerradas.



Figura

5: Criminalidad durante el aislamiento social 16 marzo – 10 mayo 2020

<sup>42</sup> Diario Gestión [14 May – 18 Jul 2020]



Fuente: Diario Perú21

### 5.3. Factores Políticos y Legales (P)

En nuestro país se vive en un estado republicano; la política del gobierno actual prioriza una economía de mercado independiente, inserción social, consolidación de la educación, la salud, impulso del empleo, progreso tecnológico y manufacturero.

Los factores Políticos y Legales que guardan implicación alguna para el presente proyecto comprenden algunas disposiciones ejecutivas y legislativas formuladas en el 2020. A continuación, se describen las más relevantes:

- a) El presupuesto del sector Salud para el año 2020 llega a S/18 217 115, 676, un aumento de 13.7 % en relación con los recursos del 2018. Dado el contexto actual, de una pandemia mundial, este presupuesto se ha ampliado según el Decreto de Urgencia N.º 039-2020 que dicta medidas complementarias para el Sector Salud en el marco de la emergencia sanitaria por los efectos del COVID-19. Se ejecutó una transferencia de partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020, con cargo a los recursos de la Reserva de Contingencia del Ministerio de Economía y Finanzas, hasta por S/20'059,468, con el fin de financiar la implementación de equipos de respuesta rápida en las Unidades Ejecutoras de Salud de los Gobiernos Regionales y las Direcciones de Redes Integradas de Salud (DIRIS) de Lima Metropolitana.
- b) El Decreto Legislativo 1513 sobre la no aglomeración en los penales y los

centros juveniles, promulgado en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19, el cual tiene como objetivo que haya menos población en las cárceles, beneficiando a 7 000 internos acusados de delitos menores, quienes contarán con un grillete electrónico como medida de seguimiento.

- c) La Ley N.º 31011 faculta al Poder Ejecutivo a legislar en materia de política fiscal para establecer medidas con la finalidad de conseguir la reactivación económica nacional; y en materia de protección a los sectores productivos, extractivos y de servicios, con el objetivo de establecer disposiciones que posibiliten reactivar y promover la agricultura y el riego, la pesca artesanal y la acuicultura, la minería, la industria, el turismo, la artesanía y otros afines, así como las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en el marco de la emergencia sanitaria por la pandemia.

La estabilidad política que se ha conseguido a pesar de un cambio del gabinete de ministros en el actual gobierno de Martín Vizcarra, donde se mantiene vigente a la máxima autoridad de la cartera de Economía.

#### **5.4. Factores tecnológicos y científicos (T)**

Los adelantos en la tecnología llegan cada vez con más rapidez, las empresas que brindan servicio no son exentas al cambio y cada vez se suman a la implementación de nuevas tecnologías.

Desde la toma de muestras no invasivas hasta el uso de un potente CRM para fidelización de clientes, son tecnologías que cada día están al alcance de empresas grandes y pequeñas.

En otros países como Estados Unidos han creado un dispositivo de alta tecnología: Scanner de venas, éste detecta la posición de las venas utilizando la luz infrarroja, que ayuda en casos difíciles, y evita realizar una doble punción al paciente.



*Figura 6: escáner de venas*

Fuente: Diario El Comercio

La utilización de equipos de alta tecnología tanto en la toma de muestra como en el procesamiento de las muestras ayudan a tener resultados más rápidos y confiables.

El Seguro Integral de Salud (EsSalud) repotencia los establecimientos sanitarios con equipos de última tecnología en las regiones de La Libertad, Cajamarca, Moquegua y Amazonas; con la finalidad de mejorar las atenciones y detectar de manera temprana las enfermedades.

Para atender la pandemia del COVID-19, el Ministerio de Salud (MINSA) sostuvo que el Instituto Nacional de Salud (INS) tiene una propuesta de prueba molecular para diagnosticar el COVID-19, que da resultados en menos de una hora y tiene menor precio.

De acuerdo a Giovanni Conetta, presidente del Sector Equipos Médicos del Gremio de Salud de la Cámara de Comercio de Lima, el país ha logrado grandes avances en tecnología médica en la mejora de la gestión y la calidad de servicio.

En el portal web del MINSA se publicó el proyecto de documento técnico: “Estrategia de Gobierno Digital del Sector Salud 2019 – 2022”, cuya finalidad es la utilización actual de las tecnologías de la información, lo que es concordante con las metas de la salud pública del Perú. Mediante la Resolución Ministerial N° 1367-2018/MINSA.

El proyecto aborda acciones estratégicas a nivel nacional como el despliegue de la Historia Clínica Electrónica, el contar con los servicios por Tele Salud, la consolidación del Repositorio Único de Información en Salud y la mejora en la toma de decisiones clínicas, fundamentado en el conocimiento (Big Data, Machine Learning y otros).

También, el vínculo entre los fondos aplicables a la investigación e innovación en salud digital y el desarrollo de aplicaciones y servicios por medio de los dispositivos móviles (salud-móvil).

Con las futuras implementaciones los usuarios del sector salud interactuarán con diferentes plataformas digitales, en consecuencia, ayudará en el proceso de digitalización de las personas.

La implementación de la red 5G en su totalidad, permitirá una conexión a Internet que conectará la totalidad de áreas productivas del país con la automatización de soluciones a una nube digital que está reforzada con Inteligencia Artificial.

Una conexión que es estable permite muchas posibilidades de consumo y transferencia de datos; lo que beneficia a procesos a distancia, en los que una maniobra a miles de kilómetros pueda traducirse en una respuesta física en un aparato; así un cirujano

podría operar a distancia desde una base remota, y los procedimientos que el médico lleve a cabo podrían ser replicados por un robot en tiempo real en un lugar lejano.

A través de la Resolución Directoral N.º 464-2019-MTC/27, publicada en el diario *El Peruano*, el MTC muestra los mecanismos que se desarrollarán para la implementación de la 5G.

El uso de una red 5G mejora la experiencia en la navegación y fluidez, de los clientes que hacen uso de los canales digitales de las empresas y organizaciones.

Se vive una aceleración en la creación y uso de nuevas tecnologías, lo que se traduce en retos y oportunidades para las empresas, a ello se suma la actual pandemia del COVID-19<sup>43</sup>, lo que obliga a las personas a una transformación digital para la realización las actividades cotidianas.

Con los diversos avances de la tecnología, Jesús Charlán, profesor de Marketing de Esic Business Marketing School, menciona que la Inteligencia Artificial facilita la labor de ofrecer un mejor servicio y así elevar la valoración positiva y buscando el famoso Customer Experience diferenciador ante su clientela.

En la tabla siguiente se hacen descripciones de los factores tecnológicos que impactarán de forma relevante en el modelo de negocio<sup>44</sup>:

---

<sup>43</sup> 2020

<sup>44</sup> Adaptado del artículo “Uso de la inteligencia artificial para atraer a clientes”, Jesús Charlán, Blog Rethink

Tabla 5  
Factores tecnológicos que impactan en el modelo de negocio

Variable	Tendencia	Efecto probable
Inteligencia artificial	<b>Bots:</b> a través del uso de la inteligencia artificial se puede automatizar respuestas y contestaciones preestablecidas, mediante llamadas telefónicas (recordatorio de cita), mensajes a WhatsApp, email automatizado y chatbots en la Facebook y página web.	Analizar el comportamiento de los usuarios: preguntas frecuentes y reputación de la empresa.  Optimización de procesos sin la intervención del factor humano.  Mejor experiencia en la atención al cliente.  Omnicanalidad en la integración de los canales digitales de comunicación. Clientes familiarizados con el uso de la tecnología.
Transformación digital	El ser humano en la transformación digital	Agilidad en los procesos de pago y resultados vía online.

Fuente: elaboración propia

### 5.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

El Perú es un país rico en flora, fauna y ambientes naturales, que dependen del cuidado del estado y la población responsable para su existencia y beneficio de los recursos que proporciona.

A continuación, se resaltan los principales factores ecológicos a tomar en cuenta para el presente modelo de negocio:

- a) Según el INS<sup>45</sup> en el 2018, en nuestro país, el 80.4 % de viviendas cuenta con agua de la red pública; en el área urbana, el servicio cubre 83.2 % de viviendas y, en el área rural, el 71.3 % de las viviendas tiene servicio higiénico conectado a la red pública. La

<sup>45</sup> Instituto Nacional de Salud.

falta de acceso al agua potable condiciona a la población a padecer de enfermedades infecciosas (diarreas, malaria, dengue, leptospirosis, hepatitis virales A y E).

- b) Según la OMS (2018), Lima es la segunda urbe con más contaminación en América Latina, más de 15 000 ciudadanos mueren por males respiratorios y cardiacos. Los distritos considerados como los más contaminados son los siguientes: Carabaylo, Comas, Chilca, El Agustino, San Juan de Lurigancho y Villa María del Triunfo.

Resolución Ministerial N° 217-2004/MINSA. - Norma técnica: Procedimientos para el manejo de residuos sólidos hospitalarios, con el objetivo de que los servicios hospitalarios mejoren, por medio de un sistema eficaz y eficiente de administración de residuos que se generen dentro de los hospitales, para disminuir y tener control de los riesgos sanitarios.

El Perú tiene una proyección pesimista respecto a las reservas del agua limpia; solo un 2 % de agua dulce existente en el territorio peruano discurre hacia la cuenca del Pacífico, donde ese concentra el 70 % de la población. El acceso al agua se complica para los pobladores de la costa dado que se abastecen del agua que proviene de los glaciares los que, debido al cambio climático, han perdido más del 50 % de la cobertura. (2C)

Según la OMS, el cambio climático es un peligro emergente considerable para la salud pública y cambia nuestra forma de valorar la protección de las poblaciones vulnerables.

Dentro de la población vulnerable se encuentran niños pequeños, ancianos, enfermos y poblaciones con bajos recursos. La variabilidad y los cambios bruscos de los climas traen gran consecuencia para la salud de las personas, aumentando el riesgo a contraer enfermedades, muchos de ellos son sensibles a las condiciones climáticas.

## **5.6. Matriz de evaluación de factores externos**

En el panorama actual de una pandemia mundial y el de una economía peruana débil que se caracteriza por ser dependiente de la informalidad se han definido los siguientes factores críticos y los que van a determinar que el proyecto sea exitoso.

La matriz EFE indica que los factores externos que amenazan al presente proyecto tienen una mayor ponderación (1.93), que las oportunidades (1.55) que el ambiente externo proporciona; por lo tanto, se deben plantear estrategias orientadas a fortalecer la marca para enfrentar el claro panorama de incertidumbre.



Tabla 6  
Matriz EFE

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Concientización contra la lucha de la anemia y el descarte de otras enfermedades.	10%	4	0.4
2. Atención a domicilio para público objetivo ampliado en muestras COVID-19.	10%	4	0.4
3. Aumento del poder adquisitivo familiar por la inserción de la fuerza laboral femenina.	3%	1	0.03
4. Tecnología para escanear las venas de los pacientes.	10%	2	0.2
5. Conexión de la historia clínica electrónica con los portales estatales.	7%	1	0.07
6. Mayor demanda de análisis clínicos por la contaminación incremental de Lima.	15%	3	0.45

<b>Amenazas</b>			
Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Disminución de ingresos económicos por desempleo de la población por el impacto de las medidas preventivas del COVID -19.	15%	4	0.6
2. Incertidumbre en la adquisición insumos, repuestos y en equipos de bioseguridad personal (EPP), por desabastecimiento y demoras en la importación.	10%	4	0.4
3. Políticas públicas de inversión y mejoras del sistema de salud.	12%	2	0.24
4. La resistencia a reincorporarse del personal de la salud por temor a contaminarse del virus y afectar a sus familiares.	10%	4	0.4
5. Incremento de tarifas de servicios de electricidad y agua potable por regularizaciones en la toma de medidores.	3%	3	0.09
6. Incremento de la delincuencia por altos niveles de desempleo.	5%	4	0.2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.48</b>

Fuente: elaboración propia

## VI. Plan Estratégico

El modelo de negocio de Sanilandia se sustenta en cambiar radicalmente la experiencia negativa que haya podido tener, tanto el niño como sus progenitores, desde que solicita la extracción de una muestra: de sangre, mucosidad, cabello, etc. hasta la entrega de los resultados. Los análisis de laboratorio son indispensables para que un galeno pueda diagnosticar y brindar el tratamiento correcto. Por ello, el equipo de socios que emprenderá Sanilandia ha establecido la siguiente misión, visión y valores siguiendo los conceptos de Administración Estratégica de Fred David<sup>46</sup>.

### 6.1. Misión

Fred David invita a formular la pregunta: ¿Cuál es el negocio?, para componer la misión del proyecto; así mismo indica que la misma ayudará a distinguirse de otras empresas del mismo rubro; para Sanilandia se formuló la siguiente misión:

“Generar confianza en los padres e hijos al momento de realizarse un análisis clínico, a través de un servicio cálido y personalizado con el uso de recursos lúdicos y tecnológicos”.

### 6.2. Visión

Los socios de Sanilandia de acuerdo con la pregunta: *¿En qué nos queremos convertir?* enunciada por Fred David<sup>47</sup>, aspiran en convertir el laboratorio clínico: “*Ser líderes en la atención y extracción de muestras clínicas en niños y adolescentes*”.

---

<sup>46</sup> Decimocuarta edición, 2013

<sup>47</sup> Idéntico 23

### **6.3. Valores**

La visión de Sanilandia es posible si toda la organización practica y cree fervientemente en los siguientes valores:

#### **6.3.1. Servicio al cliente**

Sanilandia cree firmemente que el constante seguimiento de cada cliente desde el inicio hasta el fin de cada uno de los procesos, permite personalizar los servicios con el fin de mitigar el miedo y stress que se produce durante una toma de muestra.

El personal estará constantemente capacitado en el manejo de nuevas técnicas de relajación, psicología infantil y temas de interés de los menores, lo que permite brindar el toque de diferenciación a los usuarios, que son la principal razón de ser.

#### **6.3.2. Aprendizaje**

El equipo humano de Sanilandia que brinda el servicio está comprometido con un aprendizaje continuo tanto en el uso adecuado de recursos didácticos como en el trato y abordaje de los niños en el momento de una toma de muestra.

#### **6.3.3. Seguridad**

En Sanilandia se ha estimado implementar los protocolos de bioseguridad y cumplir con las buenas prácticas en el manejo y análisis de pruebas. Se busca brindar y transmitir mucha seguridad en el proceso y cuidado de la salud de los clientes en la toma de muestra.

#### **6.3.4. Confiabilidad**

La confiabilidad de los resultados está basada en el cumplimiento estricto de las técnicas y equipos debidamente calibrados que permite a Sanilandia entregar resultados 100 % confiables.

### **6.3.5. Puntualidad**

Sanilandia reconoce que el tiempo es un valor muy apreciado por los clientes, quienes desean una rápida atención y una pronta entrega de resultados, de modo que sus hijos puedan contar con un rápido tratamiento a las dolencias que los aquejan. Para ello el seguir los procesos diseñados para la prestación del servicio y la constante capacitación y retroalimentación del equipo de trabajo, aportará a garantizar el cumplimiento de los plazos ofrecidos.

## **6.4. Objetivo General**

Brindar una experiencia acogedora durante la toma de muestra clínica en los niños y los adolescentes residentes en la ciudad de Lima, utilizando para ello recursos lúdicos y tecnológicos, todo esto en un tiempo promedio de 15 minutos desde que llega hasta que termina el proceso de atención.

### **6.4.1. Objetivos específicos**

Los objetivos que se han planteado para Sanilandia son:

- a. Obtener un nivel de satisfacción en los clientes mayor o igual al 98 % del servicio brindado en cada año.
- b. Brindar al personal 8 horas de capacitación mensual en recursos lúdicos, técnicas de relajación y psicología infantil; con el objetivo de controlar la ansiedad y el estrés de los niños.
- c. Estandarizar procesos en atención y resolución de conflictos mediante la edición de un manual de funciones y procedimientos en la etapa preoperativa.
- d. Obtener una certificación ISO 9001 en el tercer año de funcionamiento.

## **6.5. Análisis de las cinco Fuerzas de Porter**

La constante interacción de las empresas en el mercado hace indispensable que analicen los principales stakeholders, tales como competidores, proveedores, clientes y posible competencia con el objetivo de desarrollar estrategias competitivas para mantenerse en un rubro específico. Para el caso de Sanilandia se ha realizado el siguiente análisis:

### **6.5.1. Nuevos competidores**

Según la definición de Porter, los competidores que surgen en un sector implantan técnicas novedosas y un anhelo de querer participar rápidamente en el mercado; la consecuencia de ello es una presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión requerida para competir. Esta amenaza de competidores emergentes coloca un tope a la rentabilidad potencial de un sector; obligando a los competidores actuales a conservar precios bajos y a elevar la inversión con el fin de desalentar el ingreso de nuevos competidores.

Si bien la amenaza que ingresen otros competidores en el sector de toma de muestras podría parecer alta, el proyecto presenta barreras de entrada que dificultan la incorporación; tales como:

- a) El enfoque exclusivo en la atención y toma de muestra en niños y adolescentes, Sanilandia contará con personal de la salud capacitado en técnicas de relajación y psicología infantil para poder brindar un servicio diferencial; esto forma parte del plan de capacitación establecido para todo el personal.
- b) Disponer de equipos tecnológicos que facilitan la toma y procesamiento de las muestras; Sanilandia se ha propuesto contar con escáner de venas que facilita la labor del personal y sobre todo benefician al paciente; así como contar con equipos de vanguardia en el procesamiento de las muestras, lo que permite una confiabilidad en los resultados.

- c) Ubicación estratégica del laboratorio en Lima Norte, es una de las barreras de entrada más importantes para Sanilandia, dada la alta concentración de personas que transitan por la zona y la seguridad que se despliega, por lo que disminuye el riesgo de robos o hurtos tanto a los clientes como al local y sus trabajadores.
- d) Manejo de residuos sólidos biocontaminados, muchas empresas del rubro son amonestadas y clausuradas por no cumplir con las normas de funcionamiento, que generan un costo adicional, pero que por responsabilidad y respeto a lo normado debe realizarse.
- e) Procesos establecidos de control de calidad para cada muestra, Sanilandia, se caracteriza por cumplir con procesos de control de calidad para cada una de las muestras que extrae y analiza dado que apuesta por un reconocimiento en brindar resultados fidedignos.

Por las barreras de entrada mencionadas, concluimos que Sanilandia tiene una amenaza de nuevos competidores baja.

Tabla 7  
*Amenaza de entrantes para el proyecto Laboratorio Clínico Sanilandia*

Peso	Factores	Muy Poco atractivo	Valor	Muy Atractivo	Ponderado
0.2	Diferenciación del producto/ servicio	Baja	4	Alta	0.8
0.2	Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo	2	Alto	0.4
0.2	Economías de escala en el sector	Bajo	3	Alto	0.6
0.3	Requerimiento del capital	Bajo	3	Alto	0.9
0.1	Identificación de la marca	Bajo	1	Alto	0.1
1.00					

*Nota. Adaptado de "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.*

### 6.5.2. Negociación con Proveedores

Según Porter, A. (2008), las organizaciones dependen de un variado repertorio de proveedores para conseguir insumos.

De acuerdo con el crecimiento y la demanda que vaya teniendo el laboratorio clínico se podrá optimizar los escenarios de coste debido al volumen del pedido. Los proveedores serán los que proporcionen lo siguiente: insumos, reactivos y equipamiento médico para realizar los procesos en el laboratorio clínico, en la gran mayoría son empresas distribuidoras e importadoras como lo son: ROCHE, JAMPAR, WP BIOMED, MONT GROUP, SISTEMAS ANALITICOS, entre otros más de menor liderazgo en el mercado; por lo tanto, se puede encontrar diferentes alternativas de proveedores, lo que permite obtener mejores precios. Así, para este proyecto se toma en cuenta que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Tabla 8

*Poder de negociación de proveedores del proyecto Laboratorio Clínico Sanilandia*

Peso	Factores	Muy Poco atractivo	Valor	Muy Atractivo	Ponderado
0.3	Concentración de proveedores	Alto	4	Bajo	1
0.2	Costo de cambio de proveedor	Alto	4	Bajo	0.8
0.2	Contribución de proveedores en la calidad	Alto	1	Bajo	0.2
0.2	Amenaza de integración hacia adelante	Alto	2	Bajo	0.4
0.1	Contribución de proveedores en los costos	Alto	1	Bajo	0.1
1.00					2.5

*Nota. Adaptado de "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.*

### 6.5.3. Negociación con Clientes

De acuerdo con Porter (2008), los clientes son poderosos si tienen poder de negociación con los participantes de un determinado sector, particularmente si son sensibles a los precios, y si emplean su poder sobre todo para coaccionar y conseguir descuentos en los costos. A los compradores generalmente les interesa más la calidad que el precio.

El proyecto Sanilandia se diferencia de la competencia, porque se enfoca en los niños y los adolescentes entre el rango de 0 a 15 años; cuyos padres buscan un trato especializado para sus menores hijos; por ello se deduce que los clientes al ver una atención diferenciada y de calidad realizarán un pago sin objeciones; a su vez por ser una novedad en Lima Norte. Por lo mencionado se concluye que el poder de negociación del cliente será bajo.

Tabla 9

Poder de negociación de compradores para el proyecto Laboratorio Clínico Sanilandia

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy Poco atractivo</b>	<b>Valor</b>	<b>Muy Atractivo</b>	<b>Ponderado</b>
0.3	Disponibilidad de sustitutos	Alto	4	Bajo	1.2
0.2	Número de clientes	Escasos	4	Muchos	0.8
0.2	Condicionamiento de los clientes	Alto	1	Bajo	0.2
0.2	Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	2	Bajo	0.4
0.1	Costos de cambiar de servicio	Alto	2	Bajo	0.2
1.00					2.8

*Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.*

#### **6.5.4. Productos sustitutos**

Un sustituto tiene igual función –o una semejante– que el producto de un sector por medio de diferentes formas. (Porter, 2008)

Lo que existe en el mercado son máquinas que ayudan en el control de la glucosa para pacientes diabéticos que requieren realizarlo de forma diaria; estos equipos ayudan controlando, pero no diagnosticando. Al tratarse de los niños, el uso se realiza con la supervisión de una persona adulta.



En el mercado no existe un producto que sustituya la realización de las pruebas<sup>48</sup> que se brindan en el laboratorio por lo que se concluye que la amenaza ante un sustituto es baja.

Tabla 10

*Amenaza de sustitutos para el proyecto de Laboratorio Clínico Sanilandia*

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy Poco atractivo</b>	<b>Valor</b>	<b>Muy Atractivo</b>	<b>Ponderado</b>
0.3	Número de productos/servicios sustitutos	Bajo	1	Alto	0.3
0.35	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	2	Alto	0.6
0.35	Costo de cambiar el servicio	Bajo	2	Alto	0.7
1.00					<b>1.6</b>

*Nota. Adaptado de "Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados", Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica*

#### **6.5.5. Rivalidad entre Competidores**

De acuerdo con Porter (2008), la rivalidad puede constituir un agregado positivo y puede aumentar la rentabilidad promedio de un sector, cuando los competidores buscan satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de consumidores con diversas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones o identidades de marcas.

A pesar de que en el sector salud existen distintas opciones para la toma de muestras para análisis clínicos, son muy pocas las empresas que han desarrollado una división especializada en niños. El número de competidores en el nicho de Sanilandia solo es el laboratorio Unilabs con su programa de Unilabs Kids que lo brindan en la sede de San Isidro.

Por lo tanto, se considera que la rivalidad entre competidores es baja.

<sup>48</sup> En el laboratorio clínico realizará exámenes de sangre, heces, orina, entre otros.

Tabla 11  
Rivalidad de los competidores para el proyecto Sanilandia

Peso	Factores	Muy Poco atractivo	Valor	Muy Atractivo	Ponderado
0.1	Número de competidores iguales	Alto	4	Bajo	0.4
0.2	Diferenciación del producto /servicio	Alto	4	Bajo	0.8
0.1	Barreras de salida	Alto	3	Bajo	0.3
0.2	Crecimiento de la industria	Alto	4	Bajo	0.8
0.2	Tendencia a participar en la industria	Alto	1	Bajo	0.2
0.1	Costos fijos	Alto	2	Bajo	0.2
0.1	Diversidad de servicios de competidores	Alto	3	Bajo	0.6
1.00					3.3

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

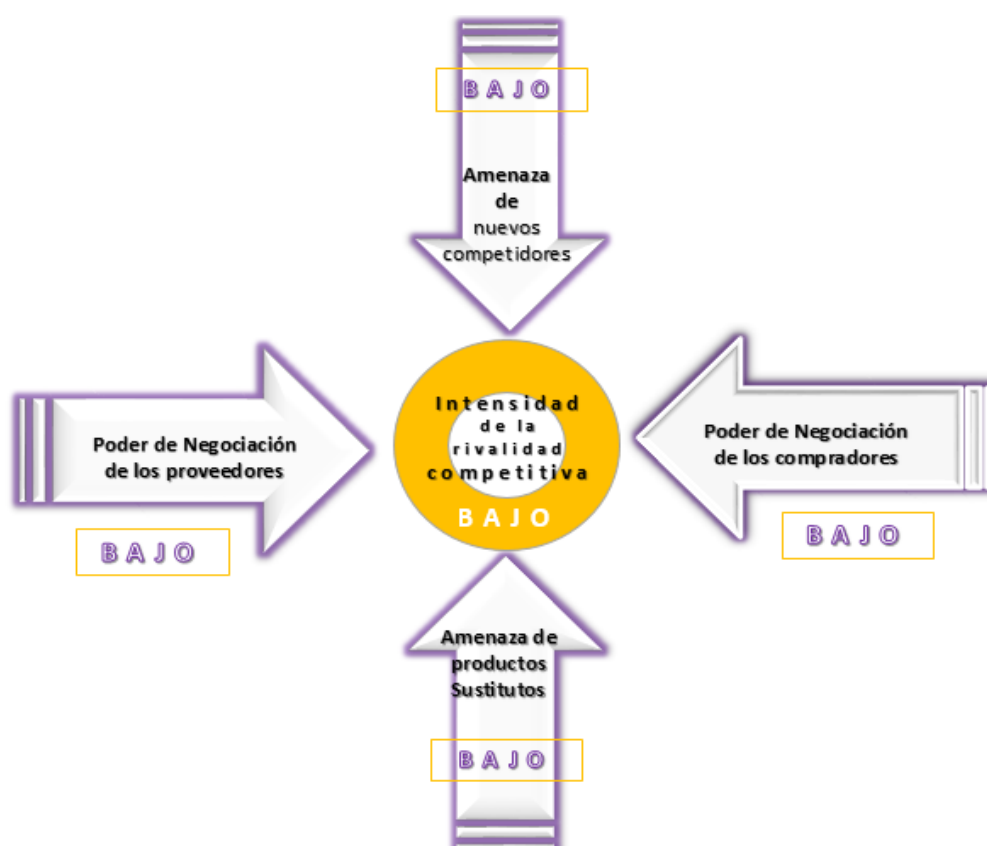


Figura 7 : Análisis de las cinco fuerzas de Porter para Sanilandia  
Fuente: Elaboración Propia

## 6.6. FODA

Analizadas las variables PESTEL y las cinco fuerzas de Porter que comprenden e impactan en el rubro de la salud, se han identificado las siguientes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades:

### **6.6.1. Fortalezas**

**F1:** Equipo de profesionales altamente capacitado en la atención y toma de muestras clínicas en niños y adolescentes.

**F2:** La experiencia de los socios fundadores sobre las necesidades y realidad de los futuros clientes.

**F3:** Disponer de equipos tecnológicos que facilitan la toma y procesamiento de las muestras.

**F4:** Facilidad para una rápida adaptación de los procesos a los requerimientos de los clientes.

**F5:** Ubicación estratégica del laboratorio en Lima Norte.

**F6:** Manejo de residuos sólidos biocontaminados.

**F7:** Procesos establecidos de control de calidad para cada muestra.

### **6.6.2. Debilidades**

**D1:** Desconocimiento de la marca, por ser una empresa nueva en el rubro de laboratorios en la atención de niños y adolescentes.

**D2:** El proyecto inicia con una sola sede en Lima Norte.

**D3:** El proyecto carece de un local propio.

**D4:** Empresa sin historial crediticio para poder acceder a préstamos de inversión.

**D5:** Personal limitado ante una alta demanda del servicio.

### **6.6.3. Oportunidades**

**O1:** Sector salud en crisis y con alta demanda de servicio de toma de muestras por parte de la población.

**O2:** La actualización constante de las TIC<sup>49</sup> que permiten la innovación en las herramientas del marketing digital para la obtención de leads y conversión.

**O3:** El crecimiento de acceso al financiamiento para emprendedores mediante las Fintech y Entidades financieras.

**O4:** La alta población de Lima norte.

**O5:** Aumento de los servicios a delivery con protocolos de bioseguridad.

**O6:** La flexibilidad de tiempo de los posibles clientes y usuarios para la toma de muestras.

**O7:** Aceleración en los avances tecnológicos para la toma de muestras por la pandemia del COVID-19.

**O8:** Incremento de enfermedades virales.

**O9:** Alto costo de atención en las clínicas.

**O10:** Concientización contra la lucha de la anemia y el descarte de otras enfermedades.

**O11:** Mayor demanda de análisis clínicos por la contaminación incremental de Lima.

**O12:** Tecnología para escanear las venas de los pacientes.

#### **6.6.4. Amenazas**

**A1:** El gran número de competidores en el rubro de análisis de muestras clínicas.

**A2:** Capacidad económica de los grandes laboratorios para ingresar al nicho de mercado: especialización en niños y adolescentes.

---

<sup>49</sup> Tecnologías de la Información y Comunicación.

**A3:** Disminución de ingresos económicos por el desempleo de la población debido al impacto de las medidas preventivas del COVID -19.

**A4:** Alta tasa delincuencia en Lima Norte.

**A5:** Una débil barrera de ingreso ante los laboratorios no especializados.

**A6:** Incertidumbre en la adquisición de insumos, repuestos y en equipos de bioseguridad personal (EPP), por desabastecimiento y demoras en la importación.

**A7:** Políticas públicas de inversión y mejoras del sistema sanitario.

**A8:** La negativa del personal de salud a reincorporarse a sus labores por temor a contaminarse del virus y afectar a sus familias.

#### **6.6.5. FODA Cruzado**

Para el proyecto de Sanilandia se han elaborado las siguientes estrategias:

La estrategia que buscará la sinergia entre Sanilandia y los gobiernos locales (1FO) tiene como objetivo dar a conocer la marca entre los residentes de San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos, dado que Sanilandia se encuentra ubicada en el límite de los distritos antes mencionados. La empresa se responsabilizará del aporte gratuito de la toma de muestras para niños y adolescentes, mientras que los gobiernos locales brindarán la autorización, compañía y respaldo en las campañas sociales que se realicen.

Al situarse la sede principal en dos de las arterias viales principales de la zona norte, como lo son la Av. Panamericana Norte y la Av. Tomás Valle; permite el fácil acceso de los clientes de todos los distritos de Lima Norte, sea por transporte público o privado; así mismo se ve beneficiada por el alto nivel de seguridad desplazada en dicha zona comercial lo que conforma una estrategia basada en una ventaja competitiva (4FA).

Tabla 12 FODA cruzado		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FODA CRUZADO		1	O1: Sector salud en crisis y con alta demanda de servicio de toma de muestras por parte de la población.	1	A1: El gran número de competidores en el rubro de análisis de muestras.
		2	O2: La actualización constante de las TIC que permiten la innovación en las herramientas del marketing digital para la obtención de leds y conversión.	2	A2: Capacidad económica de los grandes laboratorios para ingresar al nicho de mercado: especialización en niños y adolescentes.
		3	O3: El crecimiento de acceso al financiamiento para emprendedores mediante las Fintech y Entidades financieras.	3	A3: Disminución de ingresos económicos por desempleo de la población por el impacto de las medidas preventivas del COVID -19.
		4	O4: La alta población de Lima norte.	4	A4: Alta tasa delincuencia en Lima norte.
		5	O5: Aumento de los servicios a delivery con protocolos de bioseguridad.	5	A5: Una débil barrera de ingreso ante los laboratorios no especializados.
		6	O6: La flexibilidad de tiempo de los posibles clientes y usuarios para la toma de muestras.	6	A6: Incertidumbre en la adquisición insumos, repuestos y en equipos de bioseguridad personal (EPP), por desabastecimiento y demoras en la importación.
		7	O7: Aceleración en los avances tecnológicos para la toma de muestras por la pandemia del COVID-19.	7	A7: Políticas públicas de inversión y mejoras del sistema de salud.
		8	O12:Mayor demanda de análisis clínicos por la contaminación incremental de Lima.	8	A8: La negativa del personal de salud a reincorporarse a sus labores por temor a contaminarse del virus y afectar a sus familias.
		11	O11: Tecnología para escanear las venas de los pacientes.		
FORTALEZAS		FOTALEZA PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES		FOTALEZA PARA VENCER AMENAZAS	
1	F1: Equipo de profesionales altamente capacitado en la atención y toma de muestras clínicas en niños y adolescentes	1	O1 - F3 - F4 - F5: Elaborar campañas preventivas, en conjunto con las municipalidades de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres,	1	F1 - A1 - Estrategia de diferenciación para diferenciarse de la competencia.
2	F2: La experiencia de los socios fundadores sobre las necesidades y realidad de los futuros clientes.	2	F4 +O2+O7: Uso intensivo de herramientas, equipos y mobiliario tecnológico para la atención de nuestros consumidores.	2	F2 - F3 - A5: Construcción de una imagen de vanguardia en quipos tecnologicos y comunicación de cara a los clientes.
3	F3: Disponer de equipos tecnológicos que facilitan la toma y procesamiento de las muestras.	3	F3+O7 : Adquisición de equipos tecnologicos que permitan mantener el distanciamiento social entre el paciente y personal médico	3	F4 - A1 - A5 : Incorporar la estrategia de Design Thinking para la adaptación constante de los procesos a consecuencia de factores internos y externos.
4	F4:Facilidad para una rápida adaptación de los procesos a las necesidades de los clientes.	4	F4+F5+O4+O5+O6: Implementación de un servicio móvil :Sanicars	4	F5 - A4: Valerse de la ventaja competitiva por la ubicación estratégica en la que se encuentra la sede.
5	F5: Ubicación estratégica del laboratorio en Lima Norte.	5	F3+O3+O11: Gestionar prestamos con Entidades Financieras.	5	F7 - A8: Ser certificado en el control de calidad (ISO)
6	F6: Manejo de residuos sólidos biocontaminados.	6	F1 +O6: Contratar un Staff altamente calificado		
7	F7: Procesos establecidos de control de calidad para cada muestra.				
DEBILIDADES		DEBILIDADES FRENTE A AMENAZAS		OPORTUNIDADES PARA DISMINUIR DEBILIDADES	
1	D1: Desconocimiento de la marca, por ser una empresa nueva en el rubro de laboratorios en la atención de niños y adolescentes.	1	D1 Vs A1,A2: El uso intensivo del marketing de la experiencia para generar una recordación de marca.	1	O12-D1: Campañas pagadas en las redes sociales
2	D2: El proyecto inicia con una sola sede en Lima Norte.	2	D5 VS A8 : Asegurar el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.	2	O5-D2: Implementación de un servicio móvil :Sanicars
3	D3: El proyecto carece de un local propio.	3	D3VSA3: Asegurar el punto de equilibrio mediante el uso deestrategias de fidelización para promover la recompra del servicio.	3	O3-D4 : Buscar el apalancamiento de una empresa socia
4	D4: Empresa sin historial crediticio para poder acceder a préstamos de inversión.	4	D4 VS A3: Gestionar prestamos con entidades financieras privadas.		
Fuente: Elaboración propia					

Fuente: Elaboración propia

### 6.7. Ventaja Competitiva

De acuerdo con las estrategias de Porter, Sanilandia se basa en la estrategia de enfoque de diferenciación, debido a que se busca atacar un nicho específico de un sector, dirigido a un público objetivo muy específico (padres millennials con hijos entre 0 a 15 años) con un servicio muy particular. La ventaja competitiva de Sanilandia se soporta en dos pilares importantes; la atención especializada en niños y el uso de recursos lúdicos y tecnológicos, que buscan generar una experiencia grata a la hora de toma de muestras para análisis clínicos.

Para desarrollar esta ventaja, Sanilandia velará por el cumplimiento de los procesos establecidos de inicio a fin, que comprende desde que los padres realizan el primer contacto con el laboratorio hasta la entrega de los resultados de los análisis clínicos.



*Figura 8: Estrategia de Sanilandia*  
*Fuente: elaboración propia*

## **VII. Análisis del Mercado**

Este posibilita saber cuál es el potencial de crecimiento del mercado, identificar dolores y necesidades y con los elementos mencionados diseñar una estrategia de ingreso y crecimiento. De acuerdo con Kotler, Bloom y Hayes (2004), el análisis de mercado radica en la reunión, la planificación, el análisis y la comunicación de forma sistematizada de la data relevante para el estado de mercado específico que enfrenta una organización.

Para explorar el mercado de Sanilandia se realizó un estudio de primera fuente empleando para ello una encuesta cuantitativa para identificar los sufrimientos y privaciones que tienen los padres de familia con hijos de 0 a 15 años al momento de requerir un análisis clínico.

La indagación se realizó en padres de familia que residen en Lima Norte, con una mayor incidencia en los distritos que viven de forma aledaña a la sede que tendría Sanilandia, es decir San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia. En los demás distritos también se tomaron muestras, pero más pequeña. Se buscó determinar si los padres de familia que viven en Lima Norte y tienen niños menores de 15 años, poseen la necesidad de contratar con un servicio especializado en la toma de muestras clínicas para cubrir la necesidad de un adecuado servicio de salud.

De los resultados, se observan que el 45.4 % de los entrevistados se encuentra afiliado al seguro ESSALUD frente al 17.8 % que se atienden a través de una EPS. Esta información es relevante para determinar la calidad y tipo de servicio a los que tienen acceso las personas de Lima Norte.

Al momento de decidir dónde llevar a sus hijos a atenderse las proporciones cambian, el 28.5 % los llevaría a ESSALUD, mientras que el 47.8 % buscaría una atención médica privada.



También se halló que el 43.1 % de padres encuestados lleva a sus hijos a un análisis clínico, al menos una vez al año, y el 26.6 % dos veces al año. Al momento de la toma de muestras clínicas, el 70 % de padres afirma que sus hijos experimentan reacciones negativas que van desde el llanto hasta la fiebre.

La necesidad identificada es brindar una atención especializada en niños y adolescentes, para evitar malas experiencias en la toma de muestras clínicas como: la falta de paciencia del personal de laboratorio, tiempo de espera, ambientes no apropiados para el niño, demora en la entrega de resultados entre otros. Al consultar con los padres si llevarían a sus hijos a un laboratorio especializado en menores de edad, el 76.4 % indico que sí lo harían. Además, el 10.5 % pagaría hasta 45 soles por cada servicio, mientras el 50.3 % estaría dispuesto a pagar entre 21 y 30 soles.

Es importante conocer cómo están las organizaciones empresariales alrededor del mundo en el sector salud ya que aún muchas empresas siguen considerando el servicio o producto como la motivación más importante de la empresa, cuando los tiempos ya cambiaron y el foco es el cliente.

De esta forma se puede establecer mejor los vínculos con el consumidor de modo que satisfagan eficazmente sus necesidades y expectativas, otorgándoles más valor agregado, por lo tanto, la empresa será retribuida con mayores compras y mayores ingresos, mayor utilidad y liderazgo de mercado; en general, será recompensada por tener la alternativa de lograr sus objetivos y metas.

De acuerdo a los hallazgos obtenidos del contexto del mercado se formulan estrategias que incorporan la posibilidad de ejecutar una réplica del modelo de negocio en otras zonas de Lima.

### 7.1. Tamaño de mercado y Tasa de Crecimiento

Nuestro país posee una población actual de 32.77 millones de personas según cifras oficiales del INEI del total de la población censada en el 2017. El tamaño del universo del proyecto Sanilandia está dado por el volumen de padres pertenecientes a la PEA con niños de 0 a 15 años. El crecimiento promedio al año es de 1 %, lo cual evidencia una tendencia decreciente del ritmo de crecimiento de la población en los últimos 56 años.

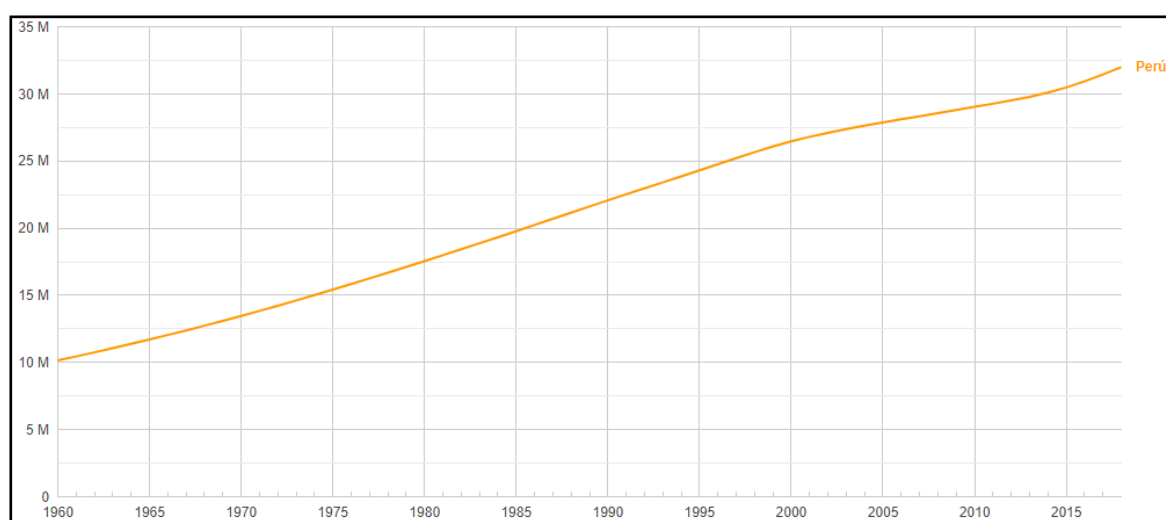


Figura 9 :Curva de Crecimiento Poblacional

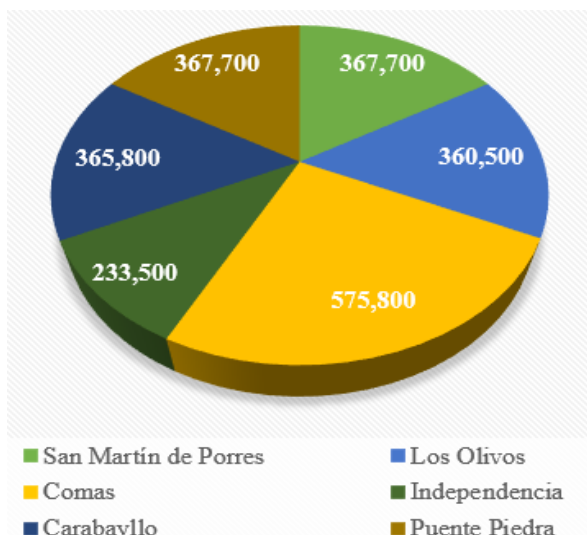
Fuente: Banco Mundial

Lima Norte comprende Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres; teniendo una población de 2 627.6 habitantes de acuerdo al CPI -2019.

### 7.2. Mercado Meta

El modelo de negocio se llevará a cabo en la zona de Lima Metropolitana, incluyendo los siguientes distritos: San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Independencia, Carabaylo y Puente Piedra. Teniendo un mayor alcance en los distritos que están aledaños a la sede central.

De acuerdo al siguiente gráfico, la población total de los distritos de Lima Norte asciende a 2 627 600 habitantes.



*Figura 10:* Número de Habitantes por distritos de Lima Norte

Fuente: elaboración propia

Esta franja de dominio reúne: el 25 % de la población de Lima Metropolitana siendo el cono poblacional más floreciente y con más potencial económico.

De acuerdo con CPI, la estructura socioeconómica de la población en Lima Norte es la siguiente:

AB	C	D	E
22.9 %	44.1%	27.65.4%	5.4%

### 7.3. Segmentación del Mercado

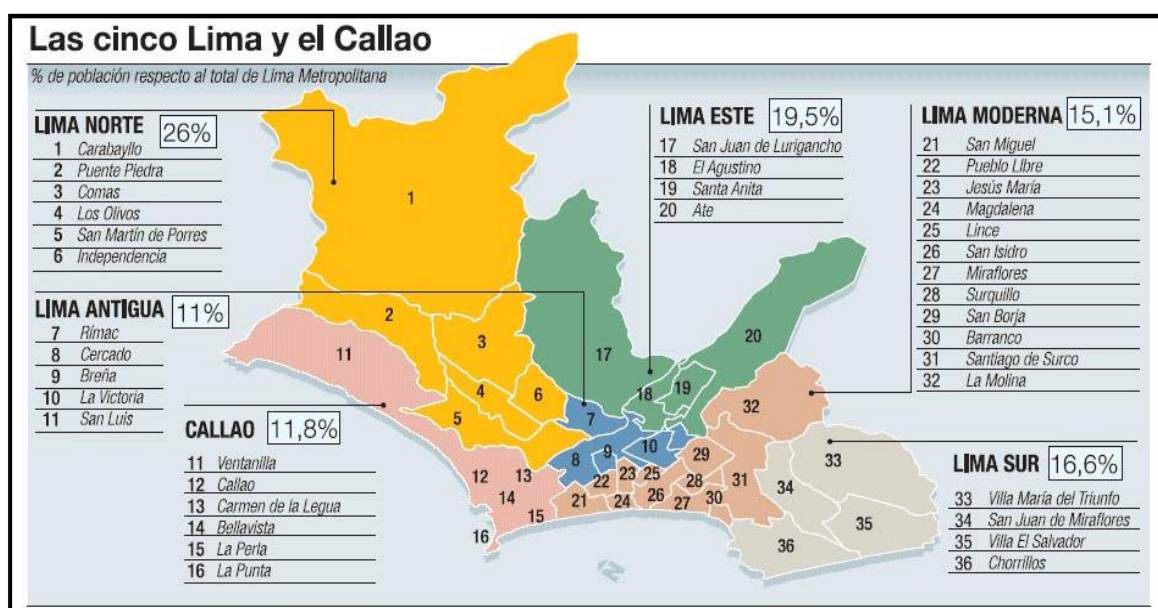
Para desarrollar una adecuada segmentación, se ha tomado en cuenta la propuesta de valor de Sanilandia que está orientada a los padres de familia con hijos desde los 0 hasta los 15 años que residen en Lima Norte, tanto a los que cuenta con un seguro médico y los que no; dado que los primeros buscan un servicio especializado y los otros se deben enfrentar a un servicio de salud colapsado.

### 7.3.1. Geográfica

Actualmente, Lima Metropolitana se encuentra dividida en 47 distritos, los cuales para un mejor estudio se les concentra por “Limas” o “conos”, a saber: Lima norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Moderna y Lima Centro. El presente proyecto se desarrollará en Lima Norte que concentra el 26 % de las personas de Lima Metropolitana; y que se conforma por San Martín de Porres, Los Olivos, Comas, Independencia, Carabayllo y Puente Piedra.

Figura 11 Porcentaje de la Población de Lima Norte

Fuente: INEI



### 7.3.2. Demográfica

De acuerdo con los datos precisados por CPI, en Lima Metropolitana hay una población de 10 580 900 millones de habitantes que conforman un total de 2 446 hogares. El 27.1 % de esta población se encuentra entre las edades de 0 a 17 años.

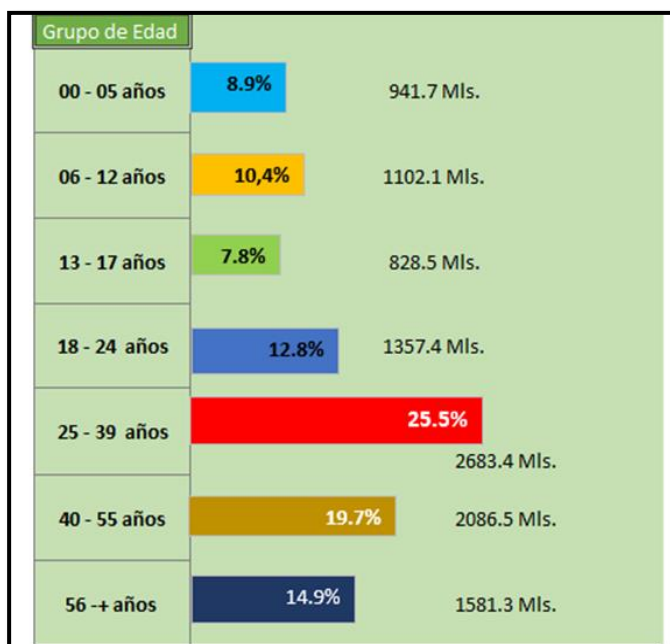


Figura 12: Lima Metropolitana 2019: Población por segmento de edad

Fuente: INEI

Las variables demográficas a considerar son:

- Edad (Cliente): 20 a 45 años.
- Edad (Usuario): 0 a 15 años.
- Sexo: mujeres

De acuerdo a la estadística poblacional de la DIRIS Norte del 2018, en Lima Norte viven 1 047 407 niños y adolescentes de 0 a 15 años. Solo en San Martín de Porres habitan más de medio millón de ellos.

Tabla 13  
Población de 0 a 15 años en los distritos de Lima Norte

Edades	Los Olivos	San Martín de Porres	Comas	Independencia	Carabayllo	Puente Piedra
0	6016.00	10860.00	8720.00	3439.00	5713	7210
1	5933.00	10932.00	8648.00	3478.00	5754	7112
2	5847.00	10976.00	8596.00	3508.00	5786	7027
3	5764.00	10998.00	8562.00	3528.00	5827	6954
4	5687.00	11003.00	8545.00	3541.00	5838	6896
5	5618.00	389619.00	8542.00	3549.00	5843	6849
6	5562.00	10990.00	8554.00	3552.00	5842	6816
7	5522.00	10983.00	8575.00	3554.00	5836	6796
8	5502.00	10984.00	8612.00	3554.00	5827	6790
9	5506.00	10998.00	8656.00	3555.00	5816	6796
10	5523.00	11011.00	8709.00	3555.00	5803	6812
11	5546.00	11027.00	8771.00	3553.00	5787	6835
12	5641.00	11120.00	8836.00	3567.00	5766	6881
13	5836.00	11120.00	8901.00	3606.00	5744	6957
14	6028.00	11333.00	8968.00	3660.00	5721	7055
15	6354.00	11900.00	9037.00	3713.00	5692	7143
<b>Total</b>	<b>91,885.00</b>	<b>555,854.00</b>	<b>139,232.00</b>	<b>56,912.00</b>	<b>92,595.00</b>	<b>110,929.00</b>

Fuente: Estadísticas 2018 DIRIS Norte

En el 2017, en nuestro país, las madres (de 12 y más años) son 8 612 000, y representan el 68.8 % de mujeres en el Perú. Cabe resaltar que 577 000 mujeres de 15 a 49 años de edad fueron madres primerizas.

Por grupo etario, el 48.2 % de las madres tiene entre 30 y 49 años; el 18.0 % son adultas mayores (60 y más años); 17.6 % tiene de 50 a 59 años; el 14.8 % tiene entre 20 y 29 años y las mamás de 15 a 19 años constituyen el 1.4 %. De acuerdo con el nivel de educación que han logrado, el 38.7 % de las madres tiene educación secundaria; el 36.0 % cuenta con educación primaria; el 14.6 % posee educación superior no universitaria y el 10.7 % tiene educación superior universitaria. La mujer peruana se realiza como madre a la edad promedio de 29 años y llega a tener en promedio de 2.5 hijos. (INEI-2017).

### 7.3.3. Psicográfica

El poblador de Lima norte de acuerdo al informe de IPSOS del 2019 es más afín a probar nuevos productos; por lo que está más atento a las ofertas y descuentos que le puedan brindar. El 60 % de la población de Lima Norte ya cuenta con una vivienda propia, por lo que puede destinar sus ingresos a cubrir otros gastos.

En el siguiente cuadro se puede observar que el ingreso promedio por hogares hasta el 2019 se encontraba en los S/.4 ,329; de los cuales el 70 % representa sus gastos corrientes y que destinan en promedio un 8 % a los gastos relacionados con la salud.

Tabla 14  
*Ingresos y Gastos de un hogar en Lima norte*

Gasto corriente (70 %)		Excedente
S/.3,044.00		S/. 1,285.00
Rubro de gasto	Promedio S/.	%
Alimentos y bebidas	1320	43 %
Combustible,Electricidad,Alquiler y conservación de vivienda	692	23 %
Esparcimiento, diversión,cultura y enseñanza	277	9 %
Cuidado,salud y servicios médicos	239	8 %
Transporte y comunicaciones	187	6 %
Vestido y calzado	119	4 %
Muebles,enseres y mantenimiento de vivienda	87	3 %
Equipamiento del hogar	38	1 %
Otros bienes y servicios	125	4 %
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>S/3 044.00</b>	

Fuente: Ipsos 2019

El 44 % de la población de Lima Norte se encuentra en el nivel socioeconómico C, un 1 % se encontraría en el NSC A y el 21.9 % en el NSC B. Independiente de este estatus económico, les gusta comparar productos y precios; así como también probar nuevos productos. Si se identifican con una marca la van a buscar hasta encontrarla, por ello en los 10 malls que existen en el sector, se podrá apreciar tiendas de marcas internacionales conocidas.

**Tabla 15**  
*Población de Lima Norte por Nivel Socioeconómico*

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	%sobre total	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres,	2627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
Fuente APEIM- Estructura socioeconómica 2018 Elaboración: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.PI.							

En las viviendas del consumidor de Lima Norte, se encuentra un hogar por vivienda, así como en promedio a 3, 9 personas que lo conforman.

De acuerdo a la clase de seguro de salud, a nivel nacional, el 60.6 % se encuentra afiliado al Seguro Integral de Salud (SIS); el 34.0 % a ESSALUD; el 1.8 % al de las Fuerzas Armadas; y el 1.6 % a otros seguros. (INEI-2017). En el caso de muestra que representa a la población objetivo de la presente investigación; indica que el 45.4 % cuenta con ESSALUD, el 17.8 % a un EPS, un 21.6 % acude al SIS y el 11.9 % no tiene un seguro.

#### **7.3.4. Estilo de Vida**

En los últimos treinta años la sociedad peruana ha cambiado drásticamente por lo que ya no es posible analizar los comportamientos de los pobladores de una región o ciudad solo por el nivel socioeconómico; como se podría representar en la siguiente gráfica:



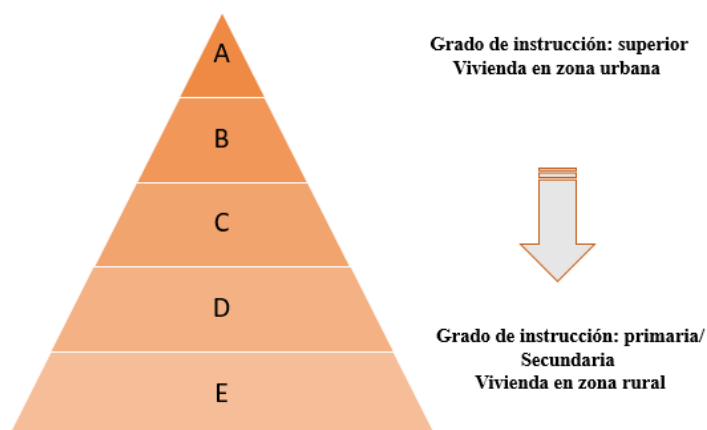


Figura 13: División de la Sociedad Peruana por Niveles Socioeconómicos  
Fuente: Arellano Marketing

Por otro lado, también deben tomar en cuenta sus estilos de vida; como se aprecia en la siguiente gráfica:

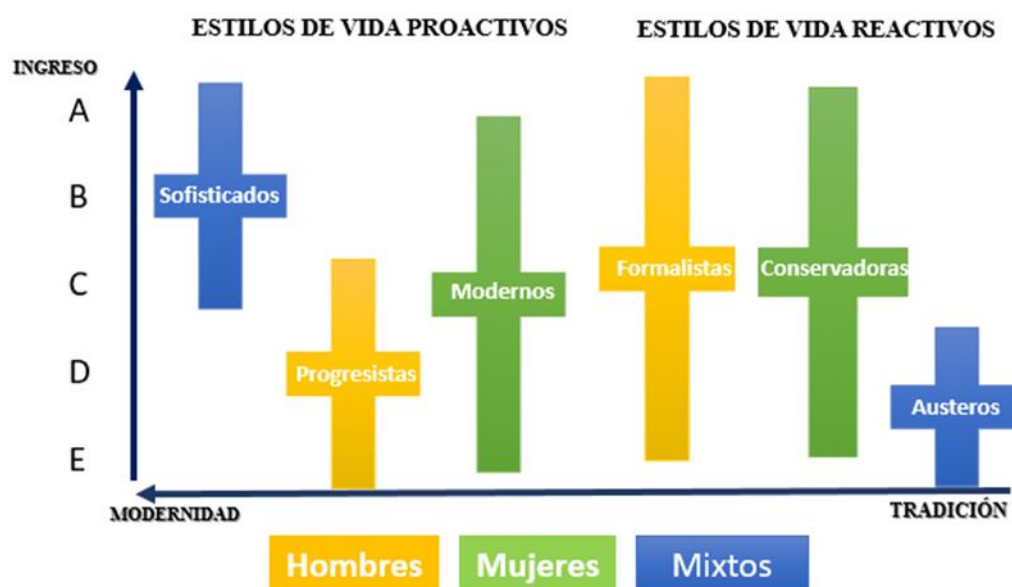


Figura 14 :Estilos de vida según Arellano Marketing  
Fuente: Arellano Marketing

En esta gráfica se puede apreciar que al nivel económico se le suma un segundo eje que está orientado a los estilos de vida, que van de lo tradicional o a la modernidad.

Según la categorización de Estilos de Vida de Arellano Marketing, el servicio que ofrece Sanilandia se orienta a las mujeres con un estilo de vida identificado como “Las Modernas”,

dado que su expectativa de mediano plazo es la salud familiar; así como también los que tienen un estilo de vida “Sofisticado”, ya que les gusta comprar artículos innovadores y exclusivos. En ambos casos les preocupa verse y sentirse bien de salud. Se encuentran en los niveles socioeconómicos A y B.

En Lima Norte la cantidad aproximada de mujeres modernas es de 122 342; según detalla el INEI, en el informe de desempleo del presente año, por cada 100 hombres en Lima, hay 105.8 mujeres; y de dicho grupo se infiere que 59 de ellas se consideran mujeres con un estilo de vida moderno y sofisticado.

#### **7.4. Participación de Mercado Proyectada**

Actualmente Sanilandia con los recursos que cuenta podría atender de forma anual a 44 928 clientes. De acuerdo al estudio realizado en muestra de 173 casos, un 27.4 % del total lleva a sus hijos a laboratorios clínicos privados; por lo tanto si se analiza a la única competencia, Unilabs Kids, que se tiene en Lima Metropolitana, su porcentaje de participación se encontraría entre el 0.05 % y el 5 % <sup>50</sup>

Tabla 16  
*Guía de Aproximaciones de participación del mercado*

---

<sup>50</sup> De acuerdo a la Guía de Aproximaciones de participación del mercado.

¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
Muchos	Similares	0-0.5%
Algunos	Similares	0-0.5%
<b>Uno</b>	<b>Similares</b>	<b>0-0.5% -5%</b>
Muchos	Diferentes	0-0.5% -5%
Algunos	Diferentes	0-0.5% -5%
Uno	Diferentes	10%-15%
Muchos	Similares	5%-10%
Algunos	Similares	10%-15%
Muchos	Diferentes	10%-15%
Algunos	Diferentes	20%-30%
Uno	Similares	30%-50%
Uno	Diferentes	40%-80%
Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

*Fuente: Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. Mentoría para el emprendedor.*

Para determinar la proyección de participación de mercado de Sanilandia se tendrá en cuenta los clientes que se podrían atender (44 928), es decir, los posiblemente activos y luego se divide entre la cantidad de padres de infantes cuyas edades van desde los 0 a 15 años (465 515), por lo que se obtiene una participación esperada del 9.65 %.

## 7.5. Estacionalidad

En el caso de Sanilandia la estacionalidad viene marcada por el periodo de vacaciones más largo, del mayor grupo de usuarios, que son los niños de 0 a 15 años, que se encuentran en edad escolar; por lo tanto, entre los meses de enero a marzo se dará la campaña más intensa.

## 7.6. Competencia Local y Mundial

### 7.6.1. Competencia Mundial

El mercado mundial de servicio de laboratorio clínico, de acuerdo a la investigación de la consultora Grand View Research Inc, tiene una proyección de crecimiento de \$327 000

millones hacia el 2025, esto se debe a que el sector se ve constantemente impulsado al crecimiento fruto de las innovaciones e inserciones de soluciones informáticas y en la gestión automatizada de datos que les permite funcionar sin errores en sus procesos.

Otro factor que impulsa su crecimiento son los proveedores de dispositivos médicos, quienes se encuentran en una constante competencia en desarrollar nuevos analizadores químicos que permiten disminuir el tiempo de procesamiento de las muestras y así obtener un pronto resultado. La misma dinámica del sector propicia la constante innovación dado que es un entorno muy competitivo.

La región líder del sector es América del Norte, debido a una elevada conciencia de estándares médicos y a los adelantos tecnológicos, seguido a ello se encuentra Europa. En las regiones de Asia y América Latina se observa un rápido incremento debido a la creciente noción del uso de pruebas de laboratorio, incremento de proyectos gubernamentales y de las políticas regulatorias adecuadas.

#### **7.6.2. Competencia Local**

A la fecha, no hay ningún laboratorio en la zona que brinde un servicio de análisis clínico con especialización en la toma de muestras de niños. Sin embargo, existen diversos laboratorios convencionales.

La franja más próspera de Lima norte se halla entre las avenidas Panamericana Norte y Carlos Izaguirre, correspondientes a Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia, es aquí donde se concentra el mayor número de negocios: supermercados, centros comerciales, sucursales de clínicas, como Ricardo Palma y Jesús del Norte (San Pablo), y de laboratorios clínicos:

- Laboratorio Clínico San Pablo

- MedLab
- Laboratorio Clínico Roe
- Laboratorios B&C
- Laboratorio de Análisis Clínicos Familab

Existen muchos establecimientos de salud privados, como los policlínicos, las clínicas y los consultorios médicos. Además, el crecimiento de la zona comercial de Lima Norte en los últimos años refleja el gran potencial que representa para el desarrollo de cualquier tipo de negocio.

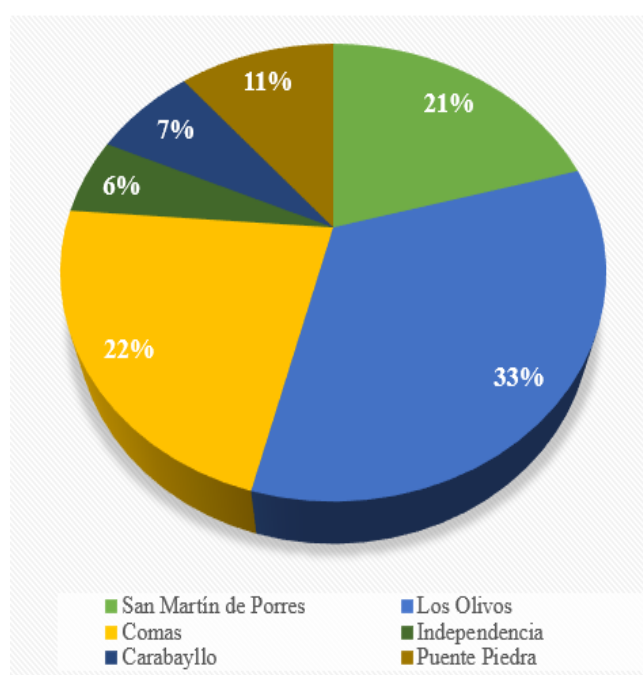


Figura 15: Porcentaje de Laboratorios en Lima Norte  
Fuente: elaboración propia

TAM : MERCADO TOTAL		
Descripción	Criterio	Cantidad
Número de peruanos que acuden a una consulta médica	Requieren realizarse análisis clínicos para obtener un correcto diagnóstico y tratamiento.	17,944,272 hab.

SAM :Mercado que podemos Servir		
Descripción	Criterio	Cantidad
Padres familia de Lima Norte con niños de 0 a 15 años del NSC ABC	Son todos los posibles donde van dirigido el servicio	314,223 hab.

SOM: Mercado que podemos Conseguir		
Descripción	Criterio	Cantidad
Padres familia de Lima Norte con niños de 0 a 15 años que son del NSC ABC dispuestos a acceder al servicio de toma de muestra especializada	Son todos los dispuesto a acceder a un servicio especializado de toma de muestras para sus hijos menores	240,066 hab.

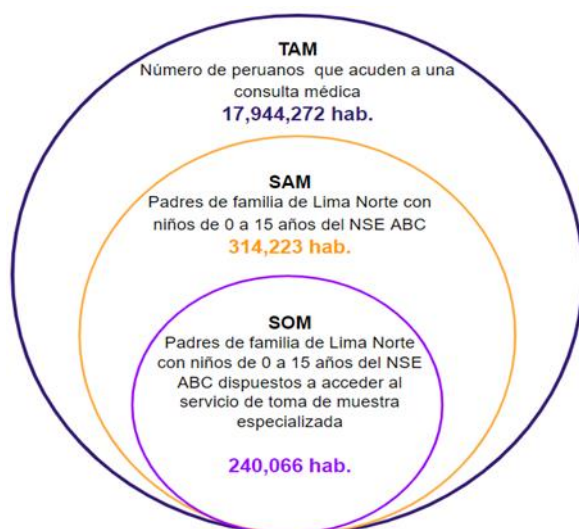


Figura 16: Análisis TAM, SAM, SOM de Sanilandia  
Fuente: elaboración propia

## **VIII. Enfoque del Consumidor**

Para conocer al público objetivo se realizó una encuesta que refleja un panorama y dolores que sienten los padres al llevar a sus niños a realizarse pruebas de análisis clínicos.

Dentro de los dolores se considera:

- La falta de tiempo
- La mala experiencia de adquirir un servicio no especializado para niños.

De acuerdo a lo identificado en las encuestas, los padres de familia indicaron sentir una gran preocupación al llevar a sus hijos a realización de análisis clínicos, debido a que el 47 % tuvieron una mala experiencia y por ello estarían dispuestos a llevarlos a un lugar especializado en menores de edad para una mejor atención.

Además, manifiestan que llevarlos a realizar los análisis clínicos se les torna complicado debido a que deben solicitar permiso en sus centros de labores y están obligados a llevarlos a centros de atención donde tiene una mala experiencia.

### **8.1. Proceso de decisión de compra**

Este comprende un conjunto de fases que se llevan a cabo al momento de una compra de bienes o servicios. Según Kotler y Armstrong (2008), el proceso de decisión de la persona que compra incluye cinco fases o etapas: el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y el comportamiento posterior a la compra.

### **8.1.1. Reconocimiento de necesidades**

Los seres humanos responden ante instintos y estímulos que reciben del exterior; por lo que una conducta varía de acuerdo a las necesidades que se adquieren de manera innata, y a pesar de que el comportamiento puede variar, se tiene una cierta forma de actuar ante las diferentes circunstancias.

La teoría de la pirámide de Maslow o también conocida como jerarquía de las necesidades humanas ganó un inmenso prestigio en la psicología y en el ámbito del marketing; dado que sostiene que las acciones de la persona se originan por la motivación innata de cubrir sus necesidades, las cuales se ordenan, de forma jerárquica, según la relevancia que tienen para lograr estar cómodos.

La pirámide de necesidades está dividida en 5 niveles; en las que se explica qué circunstancias impulsan a la conducta humana considerando desde lo más básico, como la supervivencia, hasta lo más complejo, como el desarrollo personal una vez que se hayan satisfecho las necesidades inferiores.

De acuerdo a lo que se pudo observar en base a la teoría de Abraham Maslow se infiere que el proceso de decisión de compra inicia cuando el cliente tiene la necesidad de realizar un análisis clínico a su menor hijo ya sea por descartar una enfermedad o control de la misma. Los padres no solo buscan que sus hijos estén saludables y seguros, sino que también se preocupan porque la experiencia en la toma de muestras no les cause sufrimiento. Sanilandia al ser un servicio especializado en niños y adolescentes busca satisfacer esta necesidad, de acuerdo con la pirámide de Maslow: la necesidad de afiliación o pertenencia.





*Figura 17: Pirámide de Maslow para Sanilandia*

Fuente: Elaboración Propia

### **8.1.2. Búsqueda de información**

El cliente, al requerir el servicio de una toma de muestra clínica, puede optar por tomar una actitud pasiva, donde se limitará a recibir información a través de anuncios publicitarios, o tomar una actitud activa, buscando datos en los medios digitales (Google, redes sociales), llamando a sus amigos, solicitando información y pidiendo recomendaciones, visitando webs; entre otros. Sanilandia contará con los medios digitales con el fin de ser la mejor opción de búsqueda para el cliente en laboratorios clínicos.

### **8.1.3. Evaluación de alternativas**

El consumidor podrá elegir la alternativa que más le convenga, para ello la información de los exámenes clínicos será brindada a través de la página web de Sanilandia, WhatsApp o llamada telefónica; el cliente podrá realizar una cotización y separar una cita para su atención.

#### **8.1.4. Decisión de compra**

Los micro talleres digitales e información del proceso de la toma de muestras a los clientes serán un soporte para la decisión de compra, de este modo buscaremos ganar su confianza desde el primer contacto.

Se realizará un seguimiento desde que el cliente asista al laboratorio, realice el pago de las pruebas y se realice la toma de muestra del niño(a); la entrega del resultado será de manera directa o por algún medio digital.

#### **8.1.5. Comportamiento posterior a la compra**

Después de que el cliente experimente el servicio en el laboratorio clínico se le comunicará que se tiene un canal de atención abierto para una mejor interacción y así pueda absolver cualquier inquietud e información de las pruebas realizadas; al finalizar el servicio se realizará una encuesta de satisfacción para un mejor monitoreo de los procesos de atención.

### **8.2. Posicionamiento de marca**

La marca Sanilandia perseguirá estar posicionado en el pensamiento de los consumidores como la mejor alternativa en laboratorio clínico para la atención y procedimientos de la toma de muestra para los niños de San Martín de Porres.

La propuesta busca mejorar la experiencia al momento de la toma de muestra del niño utilizando herramientas lúdicas y distractores que permitirán mitigar el dolor o trauma durante el procedimiento.

El posicionamiento de Sanilandia nace de la propuesta de brindar un servicio de calidad al momento de realizar la toma de muestras a niños y adolescentes diferenciándose de la competencia tradicional mediante la atención especializada por personal capacitado antes,

durante y después del procedimiento con el apoyo de ambientes personalizados y recursos lúdicos.

### 8.2.1. Declaración de Posicionamiento

Para realizar la declaración del posicionamiento se desarrolla una matriz que permite definir y dar a conocer los principales atributos del modelo de negocio. El posicionamiento planteado es:

“Sanilandia es la mejor alternativa en la atención en niños y adolescentes mediante el uso de herramientas lúdicas digitales y tecnológicas para mejorar la experiencia durante la extracción de muestras clínicas”.

Tabla 17:  
*Matriz de Posicionamiento para Sanilandia parte A*

<b>Para</b>	Niños y adolescentes que buscan una mejor experiencia al momento de realizarse un análisis clínico	<b>Mercado objetivo</b>
	<b>SANILANDIA</b>	<b>Marca</b>
	Laboratorio clínico que utiliza herramientas lúdicas digitales y tecnológicas	<b>Singularidad</b>
	Laboratorio clínico	<b>Categoría</b>
	Mejorar la experiencia durante la extracción de las muestras clínicas.	<b>Beneficios</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 18:  
*Matriz de Posicionamiento para Sanilandia parte B*

<b>Para</b>
-------------

	Niños y adolescentes que buscan una mejor experiencia al momento de realizarse un análisis clínico	<b>Mercado objetivo</b>
<b>Mejor que</b>	Cualquier otro laboratorio con un método de extracción de muestras tradicionales	<b>Competencia</b>
<b>Porque</b>	Cuenta con un STAFF altamente calificado en la atención de niños y adolescentes. Se emplea equipos tecnológicos y de vanguardia. Y ambientes temáticos para una mejor experiencia del usuario.	

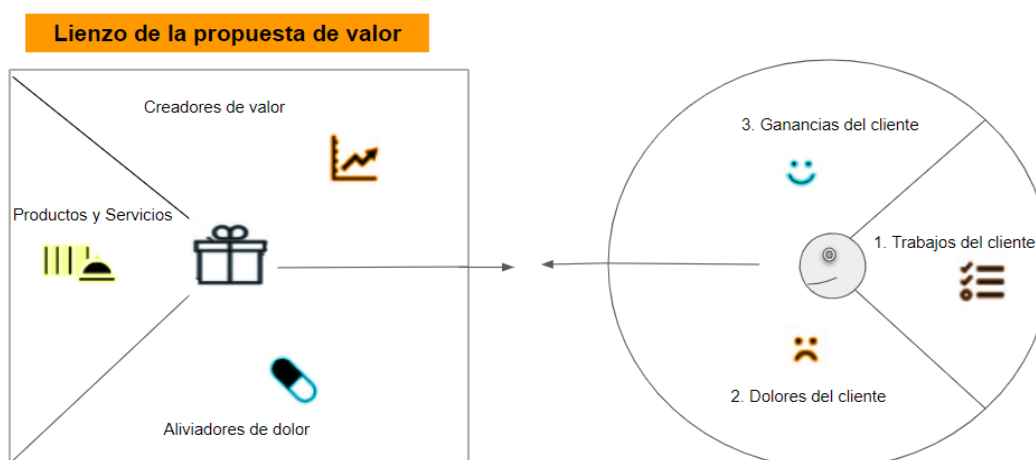
*Fuente: Elaboración propia*

Una vez que el cliente accede a las instalaciones realiza el pago de forma previa a la realización de la toma de muestra, luego el niño (a) es atendido por el personal especializado.

El servicio finaliza cuando se entrega el resultado de las pruebas hechas en el laboratorio de manera directa o por algún medio digital.

### 8.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sanilandia fue creada en base a la gráfica del lienzo de la Propuesta de valor (Alexander Osterwalder,2015).



*Figura 18: Lienzo de la propuesta de valor de Sanilandia*

**A. Trabajos del cliente**

En el análisis de los trabajos del cliente analizados se encuentran los siguientes:

- Levantarse temprano para llevar a su hijo al hospital para que se realice sus análisis clínicos.
- Solicitar permiso para faltar en el trabajo.
- Revisar información y precios de los análisis clínicos.
- Coordinar la cita para llevar a su hijo a realizarse las pruebas de laboratorio.
- Solicitud de entrega de los resultados y lectura de los mismos.

**B. Dolores del cliente:**

En relación a los dolores del cliente identificamos los siguientes:

- Pago de un servicio que no cumple con un estándar de calidad en la atención.
- Tiempos de espera prolongados para la ejecución de una extracción de una muestra.
- Afectación emocional por la reacción del menor ante la punción.
- No poder llevar a su hijo a realizarse sus pruebas de laboratorio en el plazo impuesto por las EPS o seguros.
- Problemas de salud de su hijo que complique su rendimiento escolar.

**C. Alegrías del cliente**

En relación a las alegrías del cliente identificamos las siguientes:

- Que su hijo esté sano.
- Buen rendimiento escolar.
- Flexibilidad de horario en su trabajo

- Mejor atención en los centros de salud y hospitalarios

#### **D. Productos y servicios**

Los productos y los servicios a brindar serían los siguientes:

- Servicio de domicilio para la toma de muestra de los análisis clínicos.
- Facilidad de pagos.
- Atención personalizada.
- Ambientes adecuados para todos los procesos de análisis clínicos.
- Precios accesibles.
- Servicio de orientación al cliente y consumidor.

#### **E. Aliviador de frustraciones**

- Contar con un menor tiempo de respuesta de los resultados ante urgencia.
- Evitar madrugar para llevar a sus hijos a realizarse sus análisis clínicos.

#### **F. Generador de alegrías**

- Acceder a un servicio domiciliario para la atención de su hijo.
- Contar con un servicio de confianza para la atención de su hijo.
- Acceder a promociones para controlar la salud de su hijo.

La propuesta de valor de Sanilandia se fundamenta en mejorar la experiencia de los progenitores, quienes tienen como función principal velar por el bienestar físico y emocional de sus hijos, para ello la empresa brindará una orientación de soporte, un servicio oportuno en relación al tiempo que dispone para la toma de las muestras clínicas y una atención diferenciada que se hace realidad a partir del staff de profesionales con aptitudes técnicas y vocación en el trato con niños y adolescentes antes, durante y

después de la realización del servicio apoyándose en ambientes temáticos y adecuados para menores; aliviando el estrés y la ansiedad en los padres e hijos.

Se realizará el seguimiento al cumplimiento de la entrega de valor mediante encuestas de satisfacción al cliente (Anexo H).

#### **8.4. Insight del cliente**

De acuerdo a la información recolectada líneas arriba y de la metodología de la pirámide de insight se define la siguiente verdad oculta para el cliente de Sanilandia: “No quiero revivir el miedo que me causó, al presenciar una mala atención en la extracción de muestra clínica a mi hijo”.

Será considerado en la implementación de la estrategia comercial.

#### **8.5. Neurociencia aplicada al Marketing**

De acuerdo con D. Kahneman, los miedos pueden aprenderse fácilmente, más con palabras que con experiencias. La intranquilidad que tenemos cuando estamos en un sitio concreto puede volverse una intuición si le sigue una mala experiencia. Es por eso por lo que muchos niños tienen el temor recurrente al ir a un hospital o lugares similares, de manera inocente se ha aprendido a tener miedo a las tomas de muestras. El aprendizaje emocional es muy rápido, y como menciona Kahneman, solo es necesario que alguien comente lo mal que le fue.

Para poder marcar la diferencia en el sector, se procede a construir todo un proceso de experiencias y una narrativa por parte del personal que permita a los usuarios y pacientes desaprender el miedo a la toma de muestras.

Según A. Martínez, el color toma la atención de los sentidos de manera más profunda que la forma misma, y los niños son partidarios de lo colorido y brillante. Martínez también encontró que posiblemente el color azul superpuesto al rojo revela una tentativa de calmar una

violencia instintiva sin expresar. El logo de Sanilandia tendrá colores amarillos que simboliza las emociones de calidez, amabilidad, alegría y estimulante y en la gama de azules, color superpuesto, que representa la calma que se busca transmitir al usuario y cliente.

El laboratorio clínico contará con ambientes temáticos y con colores que despierten entre los usuarios y clientes estímulos que generen un impacto emocional y de confianza; también se hará uso de la psicología de los colores en la publicidad.



Figura 19: Psicología de los colores

Según la teoría de Paul Mac Lean la comunicación se dirigirá a los 3 cerebros: racional, límbico e instintivo.

- **LÍMBICO:** Con el marketing emocional se intenta tocar el corazón y alcanzar la mente de la gente. De acuerdo al estudio de mercado para el proyecto de Sanilandia; el 35,4 % de los niños manifiestan llantos al realizarse un examen clínico y el 13,1 % expresan tener miedo a las agujas, por ello el proyecto Sanilandia pone a disposición de los usuarios<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Niños y adolescentes hasta los 15 años.



ambientes decorados con la finalidad de transmitir sensaciones agradables de paz, sosiego y armonía.

- NEOCORTEX: En el aspecto racional, se comunicará la necesidad de realizarse análisis clínicos, se comunicará la propuesta de valor de manera directa. El 69,1 % de los padres de familia de la muestra encuestada son conscientes que deben realizar al menor una vez al año un control médico que requiere de un análisis clínico.
- REPTIL: Se apelará al instinto de protección del padre. El 76,4 % de la muestra encuestada manifiesta que prefieren acudir a un centro especializado en análisis clínico para menores de edad dado que de esa forma desean proteger a sus hijos procurando para ellos una atención especializada y de calidad.

## **IX. Estrategia Comercial**

El diseño de la estrategia comercial para Sanilandia, se orientará en base al perfil del consumidor que conforma el mercado objetivo de la marca ya desarrollado en los capítulos anteriores. Se plantean estrategias dirigidas a alcanzar los objetivos diseñados; para ello se

trabajan estrategias enfocadas en el producto, el costo, la distribución, la comunicación, los procesos, el personal y la evidencia física.

### **9.1. Plan Integrado de Marketing**

Según Kotler, en el plan integrado de Marketing se indican los objetivos, las estrategias y los planes de acción relacionados con los elementos del marketing mix que permitirán el cumplir la estrategia a nivel corporativo, de año a año y de paso a paso. De acuerdo con la información recogida acerca del cliente de Sanilandia se observó que es un amante nato de la exclusividad de los productos novedosos y otras características relevantes; y destina un porcentaje de ahorro del 30 % de sus ingresos.

#### **9.1.1. Objetivo general**

Posicionar a Sanilandia al término del segundo año como un centro especializado en la atención y toma de muestras clínicas en niños y adolescentes, mediante la creación de vínculos emocionales de confianza, seguridad y tranquilidad que posibiliten ser la primera opción para los padres de familia a la hora de comprar.

#### **9.1.2. Objetivos específicos**

**OE1:** Lograr una participación de mercado en atenciones del 2.38 % al término del primer año de ejecución de este plan de marketing, seguido de un crecimiento de forma incremental de acuerdo con la necesidad que se genera como consecuencia de la pandemia mundial por el COVID -19 teniendo en cuenta que los hábitos y costumbres del cliente han sido transformados hacia una nueva normalidad.

**OE2:** Elaborar un plan de contenido mensual enfocado a la recordación de marca por parte del cliente, apoyándose en imágenes que permiten difundir la experiencia de los usuarios y sus padres respecto al servicio brindado por Sanilandia; así como en contenido audiovisual orientado a prevenir enfermedades y a cuidar de la salud.

**OE3:** Lograr que el 50 % de los clientes que se atienden en cada mes se vuelvan embajadores de la marca, mediante los comentarios positivos que publiquen en sus redes sociales resaltando la buena experiencia que tuvieron con los servicios recibidos por parte de Sanilandia; teniendo en consideración que el 83 % de los pobladores de Lima Norte son internautas y de este porcentaje el 65 % son usuarios de redes sociales y un 52 % usa un Smartphone.

**OE4:** Conseguir durante el primer año de vida del proyecto un mínimo de 1 000 atenciones; para ello se implementará un control constante del nivel de satisfacción de los clientes a través del uso del NPS el cual permitirá conocer el porcentaje de recomendación y el grado de satisfacción.

## **9.2. Marketing Mix**

### **9.2.1. Estrategia de Producto y marca**

**Producto:** Sanilandia está orientado a mejorar la experiencia en el momento de la toma de muestra al niño, utilizando recursos lúdicos tecnológicos como el uso de una Tablet personalizada con el logo de la marca y que contendrá material audiovisual clasificado por edades, por ejemplo, para los de 12 a 15 años habrá video juegos y simuladores de instrumentos musicales: batería, guitarra, bajo y piano, para los de 8 a 11 años, video juegos de memoria y retadores. Para los niños de 4 a 7 años se brindarán muñecos de tela y vídeos musicales educativos o de series de dibujos animados de su preferencia.

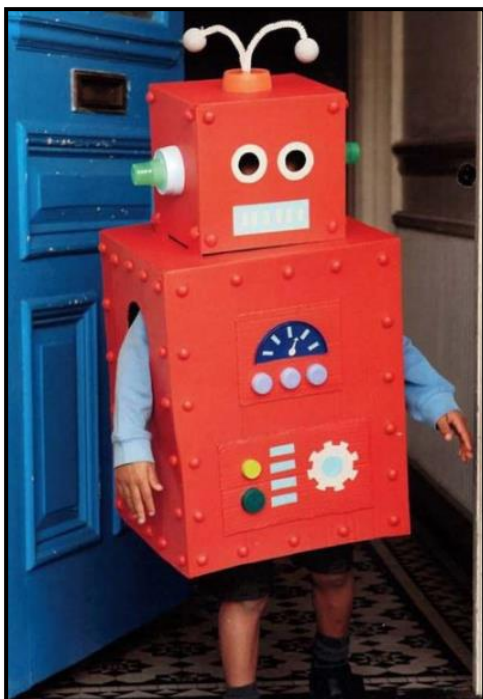
En el caso de 0 a 3 años, se aplicarán diversas técnicas, por ejemplo, si el menor es aún lactante se empleará la técnica tetanalgesia, (ver figura N°8), cuyo fin es ayudar al lactante a sobrellevar el procedimiento, valiéndose del contacto con la madre, quien será instruida para la toma. En otros casos se emplearán libros sensoriales, títeres, casas de cartón, cascos de astronautas, etc.



*Figura 20: Técnica de la tetanalgesia*



*Figura 21: Juego de concentración para niños de 4 a 7 años.*



*Figura 22: Disfraz de robot para niños de 3 a 7 años*

El padre de familia podrá acceder, a través de la página web de Sanilandia, a realizar una reserva de cita con la finalidad de que se realice el proceso de extracción; así mismo se contempla incluir la opción de realizar el prepago del servicio, para que en el día seleccionado solo acuda a realizar la prueba para el menor de edad; previamente se enviarán las indicaciones para el procedimiento y la dinámica de la atención.

Terminada la extracción, el menor es felicitado por el personal de Sanilandia por la actitud positiva demostrada durante el proceso y es reconocido con un pin; así mismo se le invita a tomarse una foto en las áreas que cuentan con una ambientación especial dentro de las instalaciones.

Por otro lado, se contará con ambientes temáticos y cómodos para la atención del niño; a su vez se brindará el servicio de toma de muestras a domicilio, donde el cliente tendrá la opción de solicitarlo de manera fácil mediante los diferentes canales de atención.



*Figura 23: Ambiente temático de Sanilandia*



*Figura 24: Uso del scanner de venas*

El producto de Sanilandia se desarrolla en los siguientes niveles:

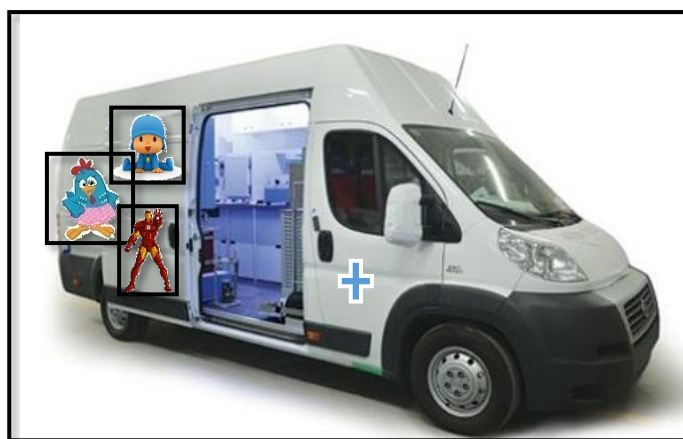
- Producto Básico: Realización de exámenes clínicos
- Producto real: Atención especializada en niños para la obtención de muestras clínicas, teniendo procesos establecidos que aseguren la calidad en el resultado del examen.
- Producto aumentado: Este producto consta de un servicio especializado en atención para los niños haciendo uso de herramientas lúdicas empleando tecnologías que ayudarán a disminuir o eliminar la experiencia traumática del menor.

El servicio estará enfocado en brindar al cliente comodidad, confiabilidad y seguridad, al momento de separar una cita para la atención del menor de edad, ya sea de forma virtual o presencial. El servicio a domicilio se podrá contratar con un mínimo de 24 horas y el cliente podrá escoger la temática con la que se reconocerá la actitud positiva del menor, dependiendo del stock con el que se cuente en el preciso momento de la contratación del servicio.

Para brindar un servicio diferenciado y exclusivo, al momento que soliciten el servicio a domicilio, se contará con la unidad “SaniMóvil” para el transporte del personal, que contará con protocolos de bioseguridad para el cuidado del niño o adolescente.

Con referencia a los niños de menos de 2 años, la toma de muestra será dentro del domicilio con los protocolos establecidos; el personal contará con implementos de bioseguridad para brindar confianza y garantía a los padres de familia.

La ventaja diferencial de los productos que ofrece Sanilandia se encuentra en los servicios especializados que brinda en la toma de muestras, con un conjunto de expertos preparados para proporcionar la experiencia más conveniente a los usuarios y clientes que buscan un servicio de calidad en salud para los suyos.



*Figura 25: Prototipo de “SaniMóvil”  
Fuente: Elaboración propia*

### **9.2.2. Estrategia de Precio: Valor en el mercado**

La estrategia de precio para Sanilandia estará basada en la competencia de manera inicial por ello se empleará un precio promedio extraído al promediar lo ofertado por tres laboratorios: Jisolabs, Multilabs y Unilabs; quienes atienden a diversos tipos de clientes.

Cuando el proyecto de Sanilandia cuente con una demanda considerable; se podrá establecer una estrategia de precio basada en el valor diferencial dada por la especialización en niños y adolescentes; este plus puede llegar ser de hasta de S/9.

Los atributos de valor del servicio a brindar por Sanilandia serán del giro emocional dado que busca generar emociones gratas ante un hecho que puede causar molestia y situacional toda vez que no es lo mismo solicitar un servicio de análisis de muestra médica para un adulto que para un niño que se encuentra delicado de salud. Para promover el consumo de los productos (análisis clínicos) se plantea el uso de las siguientes estrategias de precio:



- **Estrategia de Precio Cautivo:** para el uso de esta estrategia, Sanilandia ofrecerá de forma gratuita el control del niño sano, que consistirá en la toma de peso, talla y orientaciones sobre las vacunas que deben aplicarse al menor, así como una guía en desarrollo psicomotor, nutrición, cuidado bucal, auditivo, visual y psicológico. Para llevar a cabo esto último se solicitará a un grupo de galenos que generen videos donde brindan tips; los que posteriormente se editaran con el nombre del médico, el número de colegiatura, WhatsApp y dirección para citas particulares, con la finalidad que la información brindada tenga una mayor credibilidad. Esta estrategia se empleará en las campañas para despertar un mayor interés en los chequeos preventivos a realizarse en dos puntos escogidos de forma estratégica.
- **Estrategia de Precios por paquete:** dado que Sanilandia está dirigido a atender niños; se ofrecerá el paquete denominado “Niño Sano”, que incluye: un análisis de hemoglobina, un test de Graham<sup>52</sup> y examen de parásitos en heces.

### 9.2.3. Estrategia de Distribución y Canales

El proyecto de Sanilandia contempla la relación con clientes directos; para la entrega del servicio cuenta con un sede física y servicio delivery.

El local de Sanilandia será situado en un sector estratégico de San Martín de Porres, en la avenida Tomas Valle cuadra 3, frente al centro comercial Plaza Lima Norte y a una cuadra de la Panamericana Norte; el cual goza de fácil acceso para que los clientes se movilicen desde los distintos distritos colindantes.

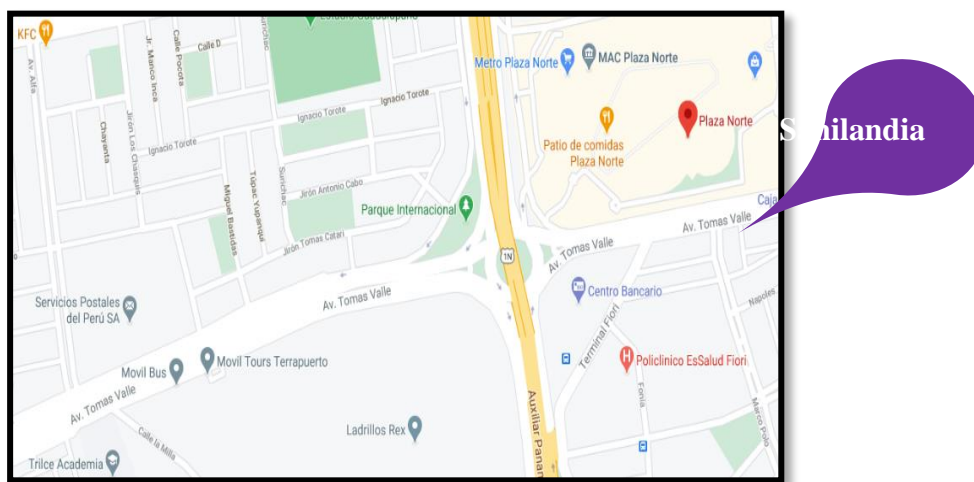
Sanilandia contará con un servicio delivery, que involucra a un personal equipado especialmente para la toma de muestra y dependiendo de la demanda se

---

<sup>52</sup> Test realizado para descubrir la presencia de parásitos intestinales

contratará el servicio de movilidad de un tercero para transportar los implementos necesarios para una toma de muestra en casa.

Debido a la coyuntura de pandemia, el establecimiento contará con las medidas de desinfección y seguridad para la atención del niño y sus padres, tanto en la zona de espera para ser atendido, así como en la zona de toma de muestra. Las atenciones serán previa cita para evitar aglomeración y de esta manera respetar el distanciamiento social.



*Figura 26: Ubicación del establecimiento de Sanilandia*

Fuente: Google Maps.

Al requerir un servicio a domicilio para la toma de muestra al niño(a), nos apoyaremos con la tecnología (geolocalización), de esta manera se logrará determinar con precisión dónde se necesita proporcionar el servicio.

#### **9.2.4. Estrategia de Comunicación Integral: ATL BTL, Digital**

De acuerdo con los tipos de medios, se clasifican en ATL (Above the line), a los cuales pertenecen los medios masivos y convencionales como la radio, la televisión y la prensa; y BTL (Below the line) que utiliza medios no convencionales para transmitir un mensaje.

Por definición, los medios BTL, son una técnica publicitaria no masiva, y se caracteriza por ser puntual y dirigida a un grupo o sector en específico. Los principales medios son: telemarketing, internet, emailing y la venta personal.

Sanilandia estará enfocada en el medio BTL, buscando generar impacto mediante la creatividad de sus anuncios principalmente en redes sociales dado que el 83 % de la población de Lima Norte está compuesta por internautas, por ello se tendrán cuentas activas en Facebook, Instagram, WhatsApp y YouTube, que permitirán comunicar la ubicación del local, los servicios, promociones, experiencia de usuarios, horarios de atención y demás información relevante.



Figura 27: Uso de Redes Sociales en el Perú -2020

Fuente: IPSOS – Elaboración propia

Las elecciones de dichas redes sociales se realizan de acuerdo con el informe de “Uso de Redes Sociales en el Perú” elaborado por Ipsos en junio del presente año, en donde se visualiza que el 94 % de los peruanos tienen una cuenta en Facebook, el 86 % en WhatsApp, el 62 % en YouTube y el 60 % en Instagram como en Messenger.

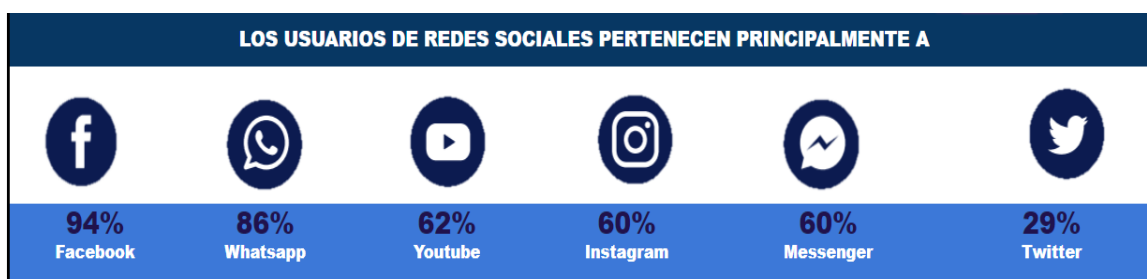


Figura 28: Afiliación a las Redes Sociales en el Perú -2020

Fuente: IPSOS – Elaboración propia

La red social en la que se invertirá en publicidad para la introducción de la marca será Facebook debido a su alcance de usuarios del 92 % (22 millones de usuarios). También se usará publicidad orgánica orientada principalmente a educar, entretener y convencer.

De acuerdo con el contenido a promocionar y difundir, se hará uso de una red social recomendada para dicho fin:

- Instagram: para lanzar concursos o sorteos
- YouTube: para exposición de los servicios, la experiencia de usuarios y tips médicos.
- Instagram y YouTube: para publicitar la marca
- Facebook y WhatsApp: para la venta de los servicios de Sanilandia.

La publicidad de Sanilandia buscara una interacción rápida con sus potenciales clientes y que las páginas de aterrizaje puedan adaptarse al dispositivo que se está usando.

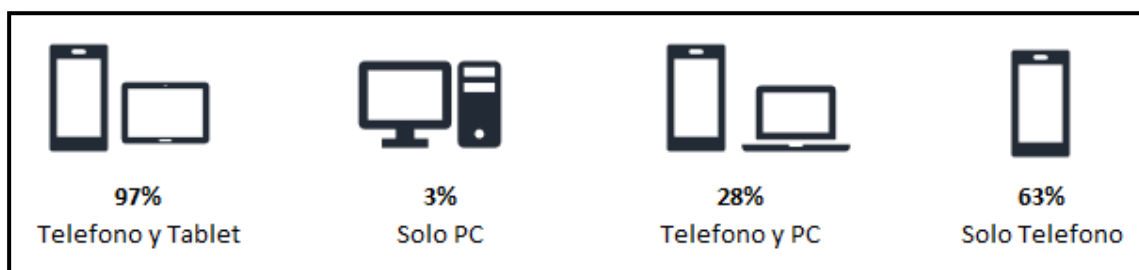


Figura 29: Acceso a Facebook por dispositivos

Fuente: Situación digital Internet y Redes Sociales Perú 2020- Yi Min Shum Xie

Para organizar el contenido que se publicará en Facebook y se usará también en Instagram para el primer mes de funcionamiento de Sanilandia se emplearán calendarios de programación de contenido mensual:

Figura 30: Calendario de contenido para Facebook de Sanilandia

Semanas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
S1	Infografía de Covid -19 en niños  Carrusel con imágenes de niños saludables	Carrusel con imágenes sobre el miedo a las agujas	Vídeo de la experiencia de un usuario	Antes y después de Sanilandia - imágenes	Sede y Sanimovil - carrusel de imágenes	Cuidado del Mediambiente - Vídeo	Meme usando dibujos de la era de hielo - imagen
S2	Encuesta sobre salud	Promoción del paquete de control de niño sano	Sanilandia Tips - video	Preguntas libre Trivia	Promoción del paquete de control de niño sano	Compartir las respuestas a trivia Vídeo de la experiencia de un usuario	Meme de animales - imagen Infografía sobre enfermedades hereditarias
S3	Frases educativas - imagen	Sanilandia Tips - imágenes	Expresión de sentimientos - imagen	Promoción del paquete de control de niño sano	Vídeo de la experiencia de un usuario	Frases educativas prevención - imagen	Sede y Sanimovil - carrusel de imágenes
S4	Promoción del paquete de control de niño sano	Resultados de Encuesta sobre salud - invitación a un control preventivo	Sede y Sanimovil - carrusel de imágenes	Vídeo de la experiencia de un usuario	Promoción del paquete de control de niño sano	Infografía de Covid -19 en niños	Infografía de efectos de la anemia en los niños

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de evaluar el impacto en los canales de comunicación de Sanilandia se empleará el Retorno de la inversión. Este KPI posibilitará la medición de las acciones de marketing del negocio y la rentabilidad de operaciones e inversiones.

Así mismo se tendrá en cuenta los siguientes KPI:

1. Ingreso por canal
  1. SEO
  2. Directo
  3. PPC
  4. Mail
  5. Referral
  6. RRSS
2. Tasa de conversión
3. Ticket medio
4. Número de transacciones
5. Productos más vendidos

#### 6. Productos más vendidos por canal

- SEO
- Directo
- PPC
- Referral
- RRSS

#### 7. Tasa de conversión de PPC

### 9.2.5. Estrategia de Branding

La estrategia sentará sus bases en generar confianza y seguridad en los clientes de acuerdo con los valores establecidos en el plan estratégico del proyecto; para cumplir con ese objetivo Sanilandia buscará posicionarse en la mente del consumidor como la primera opción para la toma de muestras de niños, a través del uso de una identidad visual como el logotipo, tipografía, colores e imágenes animalistas; y una identidad verbal compuesta por el naming y claim.

**Logo:** La imagen del logo de Sanilandia tendrá las características de tener letras redondeadas y colores que indican calidez y diversión.



*Figura 31:* Logo de Sanilandia  
Fuente: Elaboración propia

**Slogan:** Se plantea el valor que se desea transmitir para el negocio mediante el siguiente slogan:

“Descubre y pásala bien”.

- **Descubre:** que las muestras clínicas ayudan a los doctores a poder conocer cuál es el estado de salud del niño e informar al padre de familia a través de un diagnóstico.

Los usuarios serán informados de forma lúdica la importancia de la tomar muestras clínicas.

- **Pásala bien:** comunica que no porque sea algo obligatorio, tiene que ser algo doloroso y aburrido. Se buscará mejorar la experiencia con recursos lúdicos acorde a la edad de cada menor.

La personificación de la marca se realizó mediante un ejercicio, simulando si la marca fuera una persona, cómo sería, qué características tendría y cómo lo verían los demás.

Se obtuvo lo siguiente:

“Sanilandia sería una persona entre 20 y 25 años, con una personalidad juguetona y consentidora. Se vería como el tío divertido que busca siempre sorprender con nuevas cosas a sus sobrinos. Como características principales se vería extrovertido pero responsable, honesto, y confiable.”

#### 9.2.6. Customer Centric

El público objetivo de Sanilandia son los padres de familia que actualmente residen en Lima Norte y que necesitan el servicio de toma de muestras médicas para un correcto

diagnóstico de las posibles enfermedades que puedan haber contraído sus hijos; así mismo manifiestan cierta ansiedad pues quieren saber si sus hijos se encuentran saludables.

En muchas ocasiones tanto los hijos como los padres tienen y sienten miedo de ir a la toma de muestras y la experiencia se torna desagradable incluso desde antes de iniciar una visita a un laboratorio de análisis clínicos; Sanilandia está enfocada a mejorar esa mala experiencia, para ello busca aliviar cada dolor en cada paso que den los padres y los hijos, mediante un servicio que brinde la información sobre el proceso de la toma, una orientación psicológica para el manejo de los miedos, emociones y un resultado con una leyenda informativa adecuada.

Los servicios serán personalizados y de acuerdo con la necesidad de cada usuario con el fin de buscar mitigar el dolor de clientes y usuarios, tal como lo expuesto en el capítulo III.

Además, pensando en el público objetivo, en el actual contexto y sumado el tiempo limitado por una alta demanda del teletrabajo y el que exige las tareas del hogar, se ofrecerá el servicio de atención a domicilio para realizar la toma de muestras cumpliendo con todos los EPPS. Este servicio también cuenta con experiencias personalizadas para el usuario, pero en la comodidad de su hogar.

Los esfuerzos que tendría que realizar el cliente sería contactar a Sanilandia mediante su página web, fan page en Facebook, número telefónico o a través del WhatsApp.

### **9.3. Planificación de Ventas**

A partir del conocimiento del público objetivo y potencial, se formulan los siguientes supuestos para la elaboración de la planificación de las ventas de Sanilandia:

1. El padre de familia cuyo(s) hijo(s) reside(n) en Lima Norte, que necesita saber descartar la afectación de un virus o enfermedad. Se adiciona un costo de movilidad.



2. El número de atenciones en el primer año de funcionamiento en el local será reducido por la normativa de salud vigente. Se calcula una atención de 3 pacientes por hora en promedio.
3. En el lapso de dos años el servicio más demandado será en mayor medida el realizado en casa.
4. En el laboratorio se analizarán cinco tipos de exámenes: hemograma, test de Graham, parásitos, COVID – 19 (prueba rápida) y orina; los demás que son complejos serán tomados y derivados a laboratorios socios que se encuentren técnicamente en la capacidad de realizarlo.
5. Oportunidad de atención a toda la familia si se presenta el caso.
6. Evitar la estacionalidad de la demanda por el servicio, habitualmente vinculado al inicio de las vacaciones o inicio del año escolar.
7. El ingreso adicional originado por atenciones a domicilio será para cubrir el servicio de movilidad tercerizado.

**Estrategia de ventas:**

Se basará en dos estrategias, dirigida a la realización del proyecto:

- **Estrategia de captación de nuevos clientes:** para ello se creará con cuatro meses de anticipación una campaña de intriga en las redes sociales, en paralelo se realizarán las gestiones de los permisos municipales, selección, contratación a prueba y capacitación de los tomadores de muestra y asistentes de sala. También en las zonas residenciales que cuenten con un mayor número de farmacias, estaremos realizando un convenio de apoyo mutuo para que se puedan distribuir los volantes donde se comunicará los beneficios de Sanilandia; también otras opciones serán minimarkets, bodegas y empresas que se han iniciado en el reparto a delivery de alimentos.

En los volantes no solo se comunicará la marca sino también el sorteo de 10 paquetes de “Niño sano” y algún otro premio que pudiera dar el socio elegido.

- **Fidelización de nuestros clientes:** se planificará la entrega a nuestros primeros clientes una cartilla que les permita acumular puntos y descuentos, por referirnos con su grupo familiar y de amistades; y por consumir nuestros servicios. La tarjeta indicará un número de referencia, el cuál debe ser indicado por el referenciado al momento de solicitar nuestro servicio.

Por referenciar a Sanilandia con cinco personas obtendrá un 25 % de descuento en su próxima atención y si lo realizará con un total de diez este descuento será del 50 % en sus dos próximas atenciones. En el caso de atenciones por cada tres atenciones recibe un descuento del 15 %

En cada atención se le solicitará al cliente calificar el servicio mediante una breve encuesta digital; en la que podrán dejar un comentario de mejora; para motivar su participación se realizará un sorteo mensual con las personas que accedieron a responder.

- **Personal de ventas:** estará compuesto por un asistente comercial quien se encargará de recepcionar las citas, verificar las cobranzas, enviar encuesta de satisfacción y promover asociaciones con empresas que manejen un perfil de cliente igual pero que su core de negocio sea complementario al nuestro. También son considerados personal de ventas al tomador de muestra, recepcionista de sala y recepcionista de laboratorio, dado que cada uno de ellos tendrán un contacto con el cliente y usuario; por lo que su trato deberá ser el más cordial, atento y proactivo.

#### **9.4. Estrategia de Endomarketing**

La estrategia de endomarketing de Sanilandia irá de la mano con el clima laboral, el cual estará basado en tener colaboradores felices que puedan equilibrar su vida personal con la del trabajo, otorgándoles para ello tres horas libres bimensuales para trámites personales que requieran dentro de un horario laboral; y horarios rotativos que permitan compartir mayor tiempo en familia.

Con el fin de tener colaboradores comprometidos que ayuden a brindar un servicio exclusivo, de calidad, amabilidad y paciencia, que los clientes merecen, se considerará descuentos especiales del 50 %, 80 % y del 100 % en todos los servicios que brinde Sanilandia, para todo el equipo de colaboradores y sus familiares directos, estos podrán ser descontados por planilla hasta en cuatro cuotas dependiendo de los importes, desempeño y el tiempo de contrato, es decir el colaborador que tenga entre 3 a 6 meses tendrá el menor descuento.

Se tiene la convicción de que el logro de los objetivos está en función del servicio que los colaboradores brinden a los consumidores y clientes, por ello se brindará capacitaciones al equipo en servicio y atención al cliente de forma constante, así también se buscará brindar charlas para el manejo del estrés y ansiedad. También de manera semanal se brindará 20 minutos de masajes relajantes al terminar el horario de trabajo.

Adicionalmente se realizarán reconocimientos motivacionales que permitan a cada miembro del equipo sentir orgullo por lo que hacen, ya que el buen trato con los consumidores (niños y adolescentes) busca formar una sociedad libre de traumas innecesarios y responsable de la salud mediante los chequeos preventivos.

Este reconocimiento se dará en dos momentos; el primero será un reconocimiento verbal a una acción que resuelva un inconveniente crítico, sin que ello necesariamente esté delimitado

como parte de sus funciones; por último, se reconocerá con una foto al colaborador de mes por simbolizar los valores de la compañía.

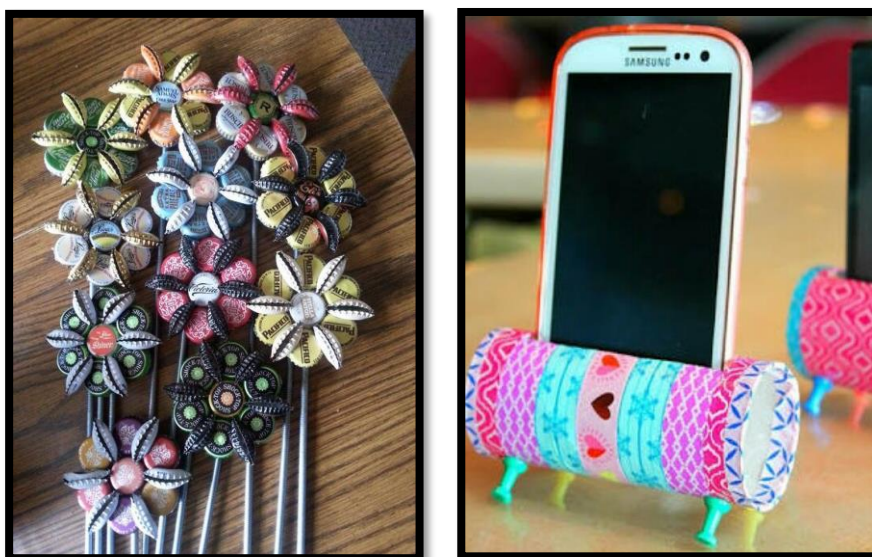
Para tener un equipo potente, motivado, comprometido, que se identifique con el negocio y se sienta parte de la empresa se tendrá una estrategia de endomarketing basada en:

- Equilibrio entre los ámbitos profesional y personal, con horarios rotativos.
- Preparar al equipo de forma constante con el fin de hacer de ellos una mejor versión de sí mismos.
- Estabilidad laboral mediante contratos a plazos fijos anuales para los colaboradores que hayan pasado el periodo de prueba.
- Reconocimiento constante, que permita a cada colaborador potenciar mucho más sus habilidades y con ello sentirse orgullosos de sus logros.
- Salarios acordes al mercado, con pagos quincenales que les permita controlar mejor sus gastos.
- Días de integración que permitan celebrar los cumpleaños del mes de los colaboradores que cumplieron años, así como celebraciones de los días festivos en el año, tales como el Día de la Madre, el Día del Padre, las Fiestas Patrias, el Día del Niño, el Día de la Primavera, Halloween, Navidad y Año Nuevo.
- Comunicación a través de pizarras ubicadas en espacios estratégicos que permitan visualizar el bono de productividad trimestral a partir de superar el número de atenciones propuestas por mes.

### 9.5. Responsabilidad Social Corporativa

Los tiempos han cambiado y se sabe que los consumidores no solo son más exigentes, sino que están más ligados a la naturaleza y con ello se identifican mejor con organizaciones socialmente responsables con la preservación medioambiental. Por ello, la finalidad de Sanilandia es realizar toma de muestras médicas que sea sostenible con una filosofía ética que nos permita contribuir con la reducción de residuos tóxicos al momento de desechar los materiales de las muestras que se tomen.

Para ello, se ha visto posible que los desechos producto de las muestras sean centralizados a través de un proveedor encargado y especializado en el reciclaje de los mismos para que de esta manera no se contribuya con la contaminación de ríos ni espacios abiertos. También se empleará en la decoración y merchandising objetos reciclados, con el objetivo de despertar conciencia en el cuidado del medio ambiente y de las especies en riesgo de extinción.



*Figura 32:* Flores y porta celulares elaborados de material reciclado para ambientación y recuerdo.

## **X. Plan de Operaciones y Recursos Humanos**

Este apartado busca dar a conocer cómo elaborar un plan operativo integral que ayude a asegurar la sustentabilidad del negocio.

### **10.1. Tecnología requerida**

En el nuevo contexto de una sociedad globalizada e insertada a un mundo tecnológico, el proyecto de Sanilandia deberá hacer uso de la tecnología tanto para ser vigentes dentro del rubro de laboratorios clínicos, así como para marcar una diferencia, a través de su mejor uso. Para ello contará con equipos, software y servicios tecnológicos.

Para una atención rápida y de calidad para el cliente se tiene previsto contar con:

- Página web:

Empleada para la información, venta y post venta de los servicios. Mediante la cual las personas podrán informarse de la ubicación de la sede, preparación e información de las pruebas, solicitar, pagar una cita y visualizar sus resultados.

- Líneas telefónicas e internet:

Se empleará una línea fija para la atención de proveedores de servicios e insumos y clientes con inclinación al uso de canales tradicionales. Línea móvil para interacción (información sobre los servicios, medios de pago y separación de citas) con los clientes y médicos.

El servicio de internet es uno de los servicios imprescindibles que permitirá conectar todas las actividades dentro y fuera del local, tales como concretar ventas,

proporcionar resultados a los clientes y gestionar la promoción de nuestros servicios.

- Redes sociales (Facebook, WhatsApp, YouTube, entre otras)

Plataformas que permiten estar conectados con los clientes a través de contenido interactivo, promociones y concursos para así obtener el reconocimiento de la marca. Las redes sociales estarán vinculadas a la página web como una integración de los canales.

- Software de laboratorio

Los software de gestión de laboratorio son sistemas modulares y escalables, como TENMALAB, que permiten automatizar procesos como: registro de pacientes, registro de análisis clínicos, reporte de los resultados de las muestras clínicas procesadas, conexión con página web para brindar los resultados en línea a los clientes y galenos, gestión de caja y reportes estadísticos de las pruebas procesadas, que permiten de forma posterior gestionar el inventario de existencias de reactivos e insumos del laboratorio. Como consecuencia ayuda a disminuir errores en el ingreso de datos del paciente y brinda rapidez y confianza en la emisión de resultados.

- Escáner de venas

AccuVein Av 400 es un dispositivo portátil con luz infrarroja que permite crear una imagen digital de las venas de un paciente en tiempo real; lo que permite una rápida visualización de las venas de los niños para una toma de muestra más rápida, y menos traumática dado que evita una doble punción.

Equipos digitales para procesamiento de las muestras:

- Centrífuga digital para tubos: Empleado para la separación de suero de la sangre y sedimentación de orina en cada una de las muestras.



*Figura 33: Centrífuga digital marca GREAT LAB – LC-04S-A*

Microscopio biológico:

Usado para la observación de las diversas muestras biológicas.

## **10.2. Know-How**

El modelo de negocio de Sanilandia nace para cubrir la necesidad de los padres al momento de requerir un análisis clínico para sus hijos y que desean una atención especializada y menos traumática para el menor.

El Know How del proyecto reflejará la experiencia de los integrantes del plan de negocios en los distintos procesos de la cadena de operaciones.



### **10.2.1. Proceso de atención al cliente y toma de muestra**

Sanilandia busca ser reconocido como un laboratorio clínico especializado en toma de muestras clínicas en niños, para ello cada proceso se ha diseñado para buscar garantizar la calidad del servicio.

El proceso de atención al cliente se realizará de la siguiente manera:

Búsqueda de información por parte del cliente, en las plataformas digitales de Sanilandia, como el portal web y redes sociales. La página web tiene un diseño multipantalla y redirección automática al WhatsApp business donde el cliente solicita información y puede agendar una cita, ya sea en la comodidad de su hogar o en el mismo laboratorio.

También el cliente puede emplear como canal de contacto el inbox o comentarios en publicaciones del Facebook de Sanilandia con el mismo fin de concretar una atención.

Atención en el local; el horario de atención será de lunes a sábado de 7:00 a. m. a 5:00 p. m. y domingo previa cita. Los clientes tendrán la opción de realizar el abono de sus análisis clínicos mediante la pasarela de pago de la página web, transferencias bancarias u otros medios digitales; también tienen la opción de realizarlo en el mismo local con distintos medios de pago: tarjetas de crédito, débito o efectivo. Se solicita al cliente el DNI de su hijo y la orden del médico, para su registro en el sistema del laboratorio.

El padre de familia o tutor que acompañe al menor obtendrá un código QR para que pueda conectarse al canal de YouTube de Sanilandia para que visualice videos orientadores sobre la importancia de expresar sus sentimientos y cómo guiar a su hijo.

Para garantizar que el proceso se realice a lo predefinido, el personal de Sanilandia será capacitado y evaluado de forma mensual e interactiva en los siguientes temas:

- Atención de quejas y reclamaciones de los clientes.
- Manejo de emociones en momentos de frustración o crisis.

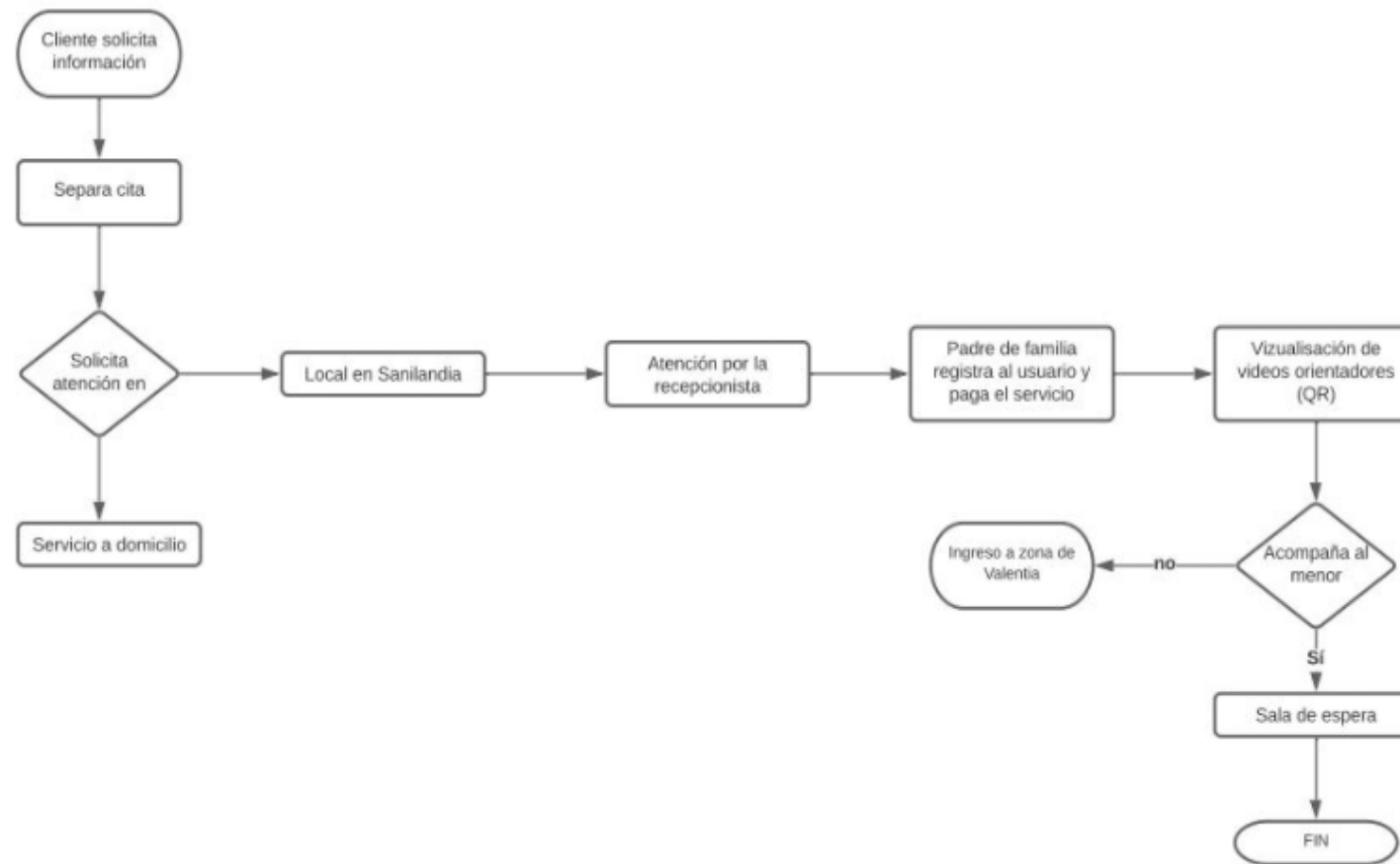


Figura 34 Proceso de atención al cliente

### **10.2.2. Proceso de atención al usuario**

La “saniamiga” (orientadora) se acercará al menor para invitarlo a pasar a la Sanizona, que es un ambiente tematizado al estilo de un cuarto sensorial minimalista, donde se busca obtener la empatía con el niño mediante una conversación amigable y la interacción con juegos orientados a estimular los sentidos y a la distensión; de acuerdo a ello explicarle el procedimiento que se realizará y como será.

La “saniamiga” (orientadora) ofrecerá el uso de cascos o disfraces elaborados con material reciclado, en el caso que el niño desee ocultar sus sentimientos de miedo. El ambiente contará con imágenes de animales pintados en 3D, iluminación led, música y un atomizador de esencias relajante. El menor podrá ingresar a la zona de valor (cuarto de prueba) solo o en compañía del padre de familia para que el saniamigo (flebotomista) lo atienda.

El saniamigo saludará por su nombre al niño y hará una reverencia, e invitará a tomar asiento al menor y ponerse cómodo en él, luego le enseñará el escáner de venas y explicará brevemente su uso, finalmente solicitará su brazo para proceder con la muestra y colocará un contenido audiovisual para su distracción.

Una vez finalizada la toma de la muestra al niño se entregará un pin elaborado de material reciclado como reconocimiento de su valentía.

Para realizar adecuadamente el proceso de atención al usuario se contempla un proceso de inducción y capacitación del personal alineado a la cultura del laboratorio cuyo principal objetivo es brindar una atención especializada durante la toma de muestras clínicas a niños y adolescentes. El personal de Sanilandia será capacitado y evaluado de forma mensual e interactiva en: nuevas técnicas de toma de muestras y de control de la ansiedad y estrés para niños y adolescentes.

### **10.2.3. Proceso de atención a domicilio**

El cliente, al requerir un examen de laboratorio para su hijo en la comodidad de casa, solicitará la información pertinente a través de los canales de atención de Sanilandia. Para acceder al servicio a domicilio las coordinaciones deben realizarse en el horario de 7am a 1pm de lunes a sábado, con 24 horas de anticipación; así mismo debe realizar de forma previa el pago del servicio el cuál será aceptará por cualquier medio digital (transferencias bancarias, yape, plin; etc.)

Una vez coordinada la cita del cliente, el personal acudirá media hora antes al domicilio del cliente, para poder prepararse antes de la toma de muestra. Debido a la coyuntura se establecerán protocolos de atención en el servicio que se realizará dentro de la casa del menor, con la finalidad de no exponerlo a riesgos de contagios. El móvil estará caracterizado de forma que brinde confianza al menor desde el momento que llegue, la ambientación será por fuera del vehículo. El personal de laboratorio hará uso de recursos tecnológicos como una Tablet con contenido lúdico y audífonos inalámbricos; cuidando la temática que caracteriza en la atención y el uso de recursos tecnológicos para brindar confianza.

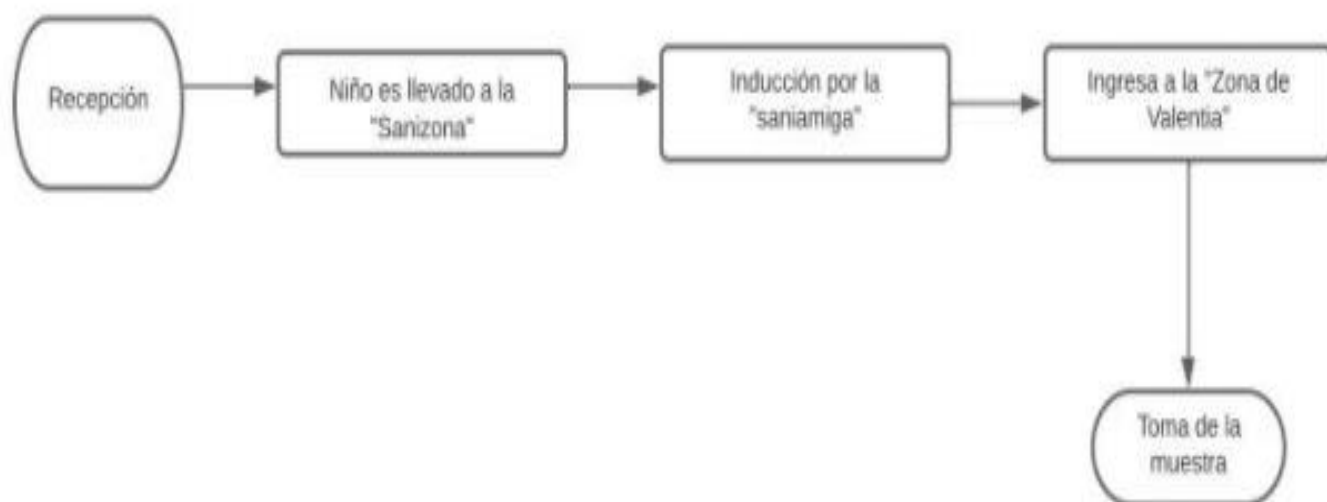
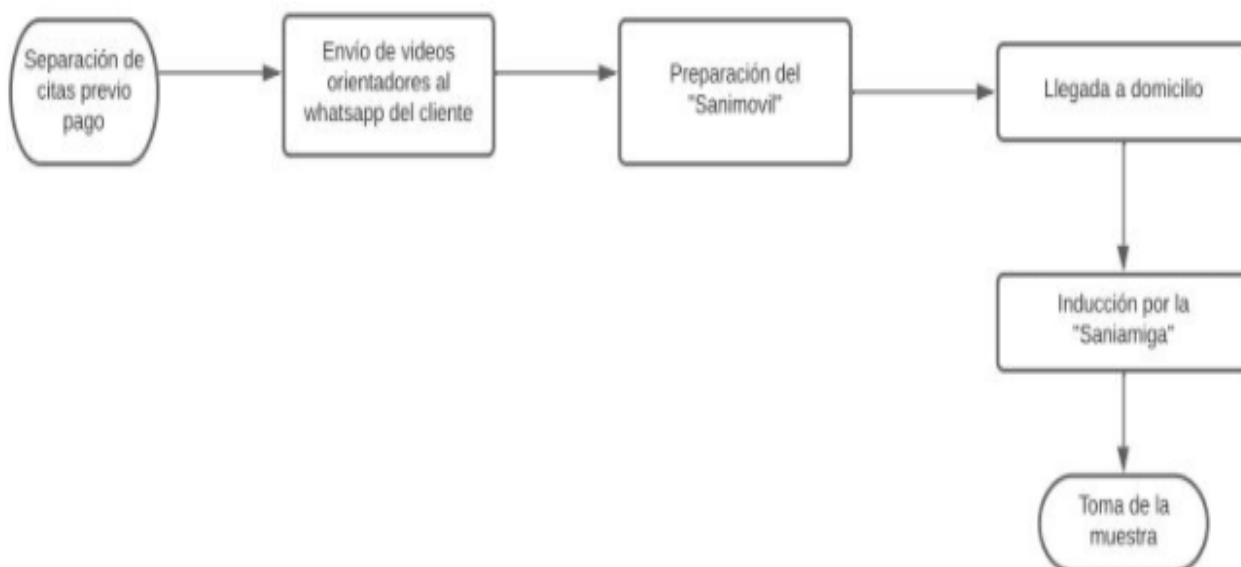


Figura 35: Proceso de atención usuario

Figura 36: Proceso del servicio a domicilio



#### 10.2.4. Proceso de entrega de resultados

El plazo de entrega de resultados va a depender del examen que esté solicitando el cliente, el cual puede variar entre 30 min a 48 horas en promedio; de ello se le es informado cuando se culmina con la extracción.

El cliente al momento de ser atendido por el personal de recepción, recibirá un folleto donde se indica un usuario y clave con los pasos para que pueda acceder a la sección de la página web donde podrá visualizar sus resultados y descargarlos. A pedido del cliente

también podrá solicitar el resultado por otro canal de atención como por correo electrónico, red social, y de manera física en el mismo laboratorio.

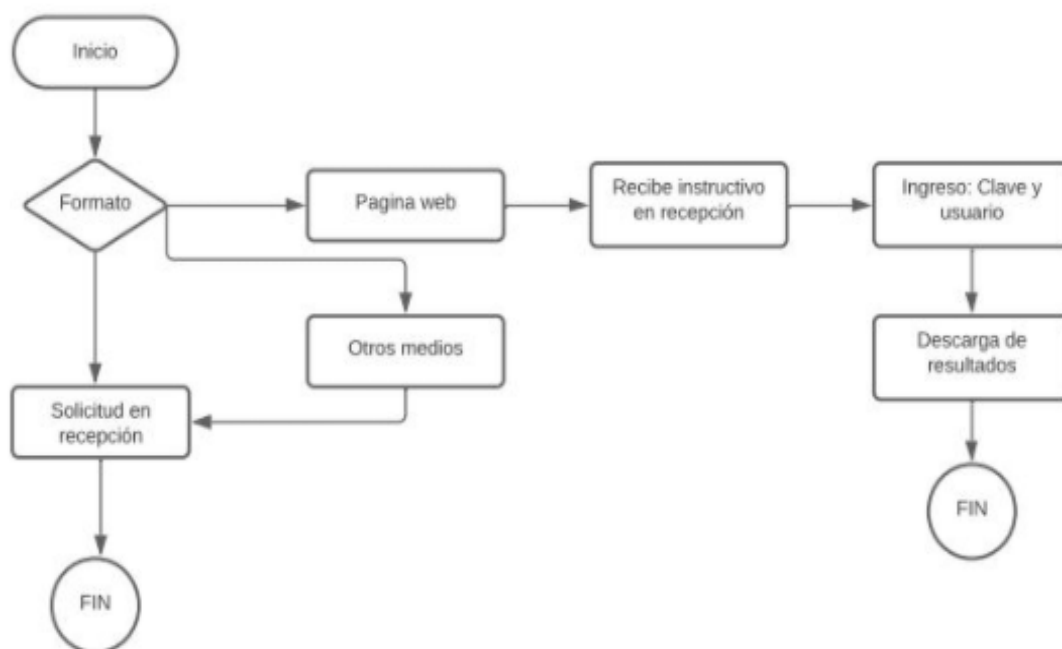


Figura 37: *Proceso de entrega de resultados*

### 10.3. Aspectos Logísticos

En Sanilandia se necesita adquirir diversos recursos para el inicio de sus operaciones.

#### a) Gestión de compras y abastecimiento

El soporte técnico será brindado por el proveedor del software de laboratorio, así como el de la página web. La gestión y monitoreo de un correcto funcionamiento de los sistemas estará a cargo del área administrativa de Sanilandia.

#### b) Gestión de almacenamiento:

Las BPA<sup>53</sup> son normas que establecen requisitos y procedimientos operativos que deben cumplir los establecimientos que fabrican, importan, exportan, almacenan, comercializan o distribuyen productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios; con el fin de garantizar el mantenimiento de sus condiciones y características óptimas durante el proceso de almacenamiento, especialmente de aquellos productos que requieren condiciones especiales para su conservación. “R.M. N° 132-2015/MINSA (02-03-2015)”

Sanilandia contará con proveedores de insumos de laboratorio como: algodón, alcohol, guantes, entre otros; así como de los reactivos necesarios. Las compras se realizarán de forma mensual de acuerdo con la demanda y la venta proyectada del mes. El área administrativa gestionará las compras y pagos con cada uno de los proveedores, quienes deberán cumplir con los estándares de calidad, la autorización para su distribución y cumplir con las buenas prácticas de almacenamiento.

Se contará con un almacén interno en caso de emergencia que será utilizado también para las campañas de ventas.

### **c) Campañas preventivas**

El requerimiento para la realización de campañas será solicitado por el jefe de laboratorio hacia el área logística, quince días antes de iniciar las actividades previas al evento. Estas campañas serán realizadas con el auspicio de un empleador y con conocimiento y ayuda del área de Recursos Humanos, para dimensionar los EPPS e insumos a emplear.

---

<sup>53</sup> BPA: buenas prácticas de almacenamiento



#### 10.4. Estructura organizacional

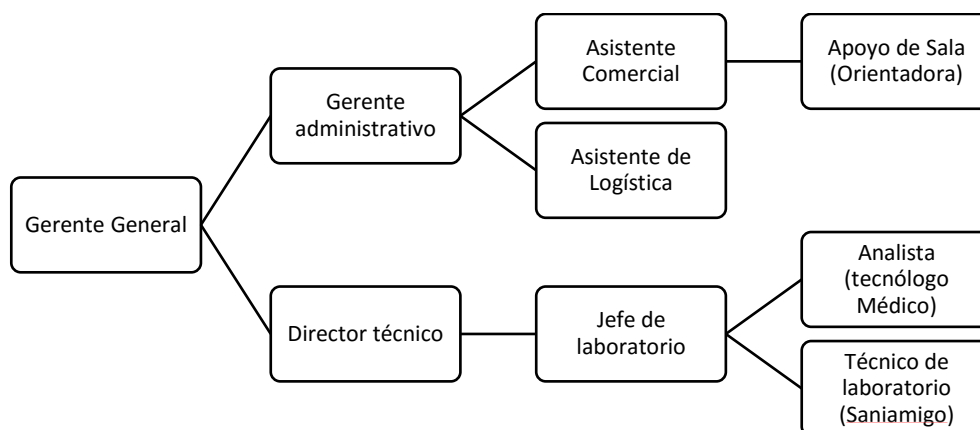


Figura 38: Organigrama Sanilandia (fuente propia)

#### 10.5. Roles y funciones

Entre los objetivos de la gestión de talento humano requerido para la adecuada elección de personal y para una cooperación eficaz, se establecen los siguientes parámetros, y considerando el siguiente perfil:

- a) Contar con personal que tenga valores similares a los definidos por la empresa, relativos a la vocación por el cuidado de la salud de las personas y el entorno; además de demostrar proactividad y que sabe ajustarse a los reglamentos.
- b) Fomentar la formación y la mejora continua del personal.
- c) Impulsar la igualdad y unión entre el personal, fomentando las acciones que añadan valor a la organización.

De acuerdo a la gráfica del organigrama la descripción de las funciones por puesto es la siguiente:

**1. Gerente general:**

- Supervisión de las actividades y funcionamiento de la empresa.
- Tomar decisiones críticas sobre todo en momentos en los que hay que resolver cuestiones esenciales para la organización.

**2. Gerente administrativo**

- Atender los requerimientos del laboratorio y de las empresas en convenio.
- Generar órdenes de compra para proveedores de reactivos.
- Encargado de la emisión de facturas por la empresa.
- Elaboración de reportes de ventas, cobranzas e indicadores para la Gerencia.
- Pagos y gestión del personal.

**3. Director Técnico**

- Cumplir con las normativas y estándares de calidad de todos los procesos del laboratorio.
- Asegurar la ejecución de acciones correctivas propias de cada proceso preanalítico y postanalítico.

**4. Asistente logístico**

- Coordinación e implementación del equipo de campaña.
- Monitoreo y coordinación de las tomas de muestra a domicilio.

**5. Asistente comercial**

- Encargado del uso de la información de los pacientes atendidos en el laboratorio.
- Supervisión de las campañas, del servicio al cliente y la fuerza de ventas.

- Definición y puesta en funcionamiento del plan comercial, cumplimiento de las metas comerciales
- Manejo de las redes sociales.

#### **6. Apoyo en sala**

- Encargado de recepcionar a los niños e interactuar con ellos para la preparación adecuada para la muestra.
- Apoyo en la desinfección del área.

#### **7. Jefe de laboratorio**

- Dirigir, supervisar y evaluar el proceso, desarrollo y mejora del servicio.
- Supervisar el cumplimiento de las funciones y ejecución de procedimientos de Laboratorio.
- Proponer, apoyar y asesorar las metas de capacitación permanente del Equipo Funcional a su cargo.

#### **8. Tecnólogo Médico**

- Realización, monitoreo y validación de los procesos analíticos del laboratorio clínico.
- Revisión y manejo de los equipos del laboratorio clínico.
- Ejecución analítica de las muestras clínicas.

#### **9. Técnico de laboratorio**

- Dar las indicaciones claras al paciente para la toma de cualquier muestra biológica.
- Realizar la extracción de muestra a niños según los procedimientos establecidos en el laboratorio.

## XI. Indicadores de Gestión

### 11.1. Métricas de marketing

#### 11.1.1. Penetración de mercado

Para incrementar la participación de mercado desde el año uno en que se inicia las operaciones hasta el año cinco, es necesario medir la penetración en el mercado. Esta medición permitirá que estrategias como el lanzamiento de nuevos productos y el ingreso a un nuevo segmento objetivo puedan ser medidas de forma efectiva.

$$\text{Penetración de mercado} = \frac{\text{Clientes que toman el servicio en la categoría}}{\text{Tamaño del mercado objetivo}} * 100 \%$$

De acuerdo al pronóstico de las ventas, la cantidad de atenciones por año tendrán un incremento considerado entre el 2 % y 4 %; ello se detalla en la tabla que se muestra a continuación:

Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2 %	2 %	3 %	4 %

De acuerdo a lo proyectado, en el proyecto en los siguientes 5 años tendrá la siguiente cantidad anual de atenciones:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
5,573	6,130	6,743	7,418	8,159

Considerando un tamaño de mercado de 240 066 habitantes, Sanilandia se proyecta a tener una penetración de mercado ligeramente fluctuante de acuerdo a la siguiente tabla:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2.32 %	2.37 %	2.42 %	2.49 %	2.59 %

#### 11.1.2. Retorno de la inversión

También conocido como ROI, permitirá conocer la eficiencia economía de los recursos invertidos en las campañas de marketing del proyecto.

$$\text{ROI Marketing} = [(\text{Margen Bruto} / \text{Inversión en Marketing}) - 1] * 100$$

Se considera en el proyecto un ROI de Marketing.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
19.35	22.60	97.34	333.36	500.54

#### 11.1.3. Net Promoter Score

El objetivo del proyecto de Sanilandia es poder transformar a nuestros clientes en embajadores de la marca; por ello el Net Promoter Score, llamado por sus siglas NPS, permitirá dar seguimiento al nivel de recomendación de los clientes de Sanilandia: lo que da pie a inferir un nivel aproximado de recompra del servicio.

El ratio esperado de NPS el que Sanilandia requiere para mantener un nivel de óptimo de recomendación es del 95 % y a un nivel normal del 70 %. Se espera que en promedio las personas que participen de la encuesta otorguen a Sanilandia una puntuación en promedio de 9.

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$$

Con el objetivo de garantizar los resultados del NPS en Sanilandia se realizarán encuestas in situ, por correo y al Whatsapp del 90 % de los clientes que se atiendan en el día; y para las encuestas post servicio se empleará el correo o Whatsapp entre 1 día y 3 días después de adquirido el servicio.

De acuerdo a lo establecido por el indicador, la escala a emplear es de 0 al 10, que mide el nivel de recomendación que una persona realizaría a un familiar o amigo respecto de Sanilandia, y el porqué de la respuesta. Los resultados que se obtengan del total de encuestas contestadas mostraran la cantidad de promotores y detractores que tiene la marca. De acuerdo a los comentarios se establecerán medidas correctivas con el fin de reinventar constantemente el servicio.

Detrás de cada promotor, neutro o detractor, existe un cliente real, que mide y evalúa la propuesta de valor de la Sanilandia, comparándola con otros laboratorios; y que, finalmente, decide si adquiere o no el servicio que se le ofrece.

Todo esto irá de la mano de la calidad humana que acompaña a Sanilandia ya que, sin colaboradores altamente motivados, con vocación de servicio y con las capacidades adecuadas, no se lograra la lealtad de los clientes, ni los resultados sobresalientes que espera la empresa con este sistema.

Tabla 19  
*Ponderación del NPS*

PROMOTORES		NEUTROS		DETRACTORES						
										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

#### 11.1.4. Costo de adquisición del Cliente (CAC)

Este indicador permite determinar qué tan eficientes son las campañas de marketing de Sanilandia, en relación con la cantidad de clientes obtenidos.

$$\text{CAC} = \text{Dinero invertido en Marketing} / \text{Número de clientes}$$

Para el caso del proyecto, el costo de adquisición del cliente en cada uno de los años se muestra a continuación:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2.02	1.74	0.42	0.12	0.08

#### 11.1.5. Customer lifetime value

Esta métrica se considera fundamental para analizar el tiempo de permanencia de los clientes en una marca a lo largo del tiempo. El uso de la métrica permitirá enfocar los esfuerzos en aquellos clientes que consumirán más en Sanilandia por más tiempo. La métrica será aplicada cuando el proyecto inicie su ejecución, de la cual se espera obtener un resultado S/ 185; para ello se estima una tasa de rotación de clientes del 19 %, un margen de beneficio bruto del 88 % y una compra media S/40.

$$\text{CLV} = \frac{\text{Compra media de un cliente} * \text{Margen bruto por cliente}}{\text{Tasa de rotación de clientes}}$$

Tabla 20

*Consumo Promedio del Cliente de Sanilandia*

	Cliente más valioso		Cliente medio	
N° de veces que compra en el año	2		1	
Valor medio de compra	S/.	45.00	S/.	30.00
Total ingresos	S/.	90.00	S/.	30.00
Margen de beneficio bruto	88%		88%	
Margen de beneficio	S/.	78.75	S/.	26.40

Fuente: Elaboración propia

**11.1.6. Ratio de satisfacción del cliente**

La propuesta de valor de Sanilandia se basa en la experiencia de los clientes y usuarios. Esta métrica permitirá evaluar que sí se está logrando la misión del proyecto. La métrica será aplicada cuando el proyecto inicie su ejecución, de la cual se espera obtener un resultado de 0.99.

$$\text{Satisfacción} = \text{N}^\circ \text{ clientes felices} / \text{N}^\circ \text{ clientes encuestados}$$

De acuerdo al Customer Journey Map de Sanilandia se tomarán los principales puntos de contacto e interrelación con el cliente para analizar el nivel de satisfacción; con el fin de optimizar los procesos y lograr mejorar la satisfacción del mismo. Estos puntos son:

1. Búsqueda de información en la web y el Facebook de Sanilandia.
2. Reserva de una cita por la página web, por WhatsApp y mediante una llamada telefónica.
3. La atención en el módulo de recepción, Sanizona (zona de juego) y la zona de valentía.



4. Entrega de resultados mediante correo electrónico, página web de Sanilandia y en el módulo de atención.

En relación al sistema de pago no será tomado en cuenta en la evaluación del servicio dado que Sanilandia empleará todos los medios de pago<sup>54</sup>; así como también un POS que no requiera internet.

Para evaluar los dos primeros puntos se analizará el volumen de ventas por cada uno de los canales de comunicación: página web, facebook y llamadas telefónicas para ello se llevará un registro interno que permita registrar el flujo de movimiento. Así mismo haciendo uso de la analítica web se podrá establecer si el visitante a la página web culmina todo el proceso de interacción o hasta donde llega.

El tercer punto a evaluar es el de mayor relevancia para el proyecto, ya que en él se validará la propuesta de valor entregada a los clientes y usuarios; para ello se elaborará una encuesta que permita realizar un diagnóstico de lo ofrecido y entregado al consumidor.

Para el último punto de contacto se evaluará de acuerdo al número de reclamos que surjan en dicho proceso, de suscitarse inconveniente en un breve plazo máximo de 24 horas se brindará una respuesta de solución; adicionalmente se llevará una documentación de los hechos con la finalidad de buscar formas de optimizar el proceso interno para superar las expectativas del cliente.

La aplicación de la encuesta a los clientes se realizará al término del procedimiento clínico, para ello se contempla dar a escoger entre una encuesta física o digital al cliente; si escoge la encuesta física se le estará proporcionando

---

<sup>54</sup> Efectivo, tarjeta y aplicaciones para pago

una hoja con las preguntas con un respectivo lápiz. Si elige la opción digital se enviará al WhatsApp del cliente el enlace conteniendo el formulario de la encuesta.

Para lograr incentivar una mayor participación en las encuestas se estará organizando un sorteo mensual de un paquete que contiene: un juego elaborado con material reciclado, un descuento en análisis y una sesión de fotos dentro de las instalaciones de Sanilandia.

En caso de presentarse una queja de insatisfacción del servicio se establecerá el siguiente protocolo de atención:

1. El personal que recibe el reclamo deberá solicitar el apoyo del Gerente administrativo para que se siga el flujo de atención con los clientes en espera.
2. El personal del área donde se realiza el reclamo será el encargado de brindar una pronta solución; si el caso lo requiere podrá brindar al cliente un servicio gratuito, una inmediata atención o una prioridad en el análisis de la muestra.
3. Si el caso no puede ser resuelto por el personal en primera instancia deberá solicitar la participación del gerente administrativo.

## **11.2. Proyección de ventas**

Sanilandia posee tres fuentes de ingresos: servicios de laboratorio brindados en la sede a clientes particulares, servicios de laboratorio brindados bajo la modalidad “servicio a domicilio” y servicios por convenios institucionales.

El monto anual de ventas depende de la cantidad de servicios proyectados en cada una de estas fuentes de ingreso y el precio. Para la proyección de la demanda se ha

tomado como referencia la de un laboratorio espejo “Jisolab” que como resultado de la realización de campañas de forma continua y paralela en los años posteriores a su inicio obtuvo el siguiente porcentaje de crecimiento:

Tabla 21

*Proyección de Crecimiento*

<b>Porcentaje de Crecimiento de Jisolab</b>			
<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
190%	150%	70%	50%

<b>Proyección de N° de atenciones de Sanilandia</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Número de atenciones	1985	5757	14391	24465	36698

Fuente: Elaboración propia

### 11.3. Capital de trabajo

Es el recurso económico señalado para llevar a cabo las actividades del negocio. El monto del capital de trabajo necesario es de S/76 964 que se ha previsto con base en los flujos de efectivos estimados requeridos para los cinco primeros años; seguidamente, se detalla en la tabla:

Tabla 22

### Capital de Trabajo de Sanilandia

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		0	81,385	236,017	590,041	1,003,070	1,504,605
Egresos (sin D&A ni G.Personal)		169,470	40,615	74,895	152,806	206,276	296,574
	<b>Días</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ctas por Cobrar (Cx C)	15		3,345	9,699	24,248	41,222	61,833
Inventarios	0		0	0	0	0	0
Ctas por Pagar (Cx P)	30		3,338	6,156	12,559	16,954	24,376
<b>CT</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3,544</b>	<b>11,689</b>	<b>24,268</b>	<b>37,457</b>
<b>DIF CT</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>-3,537</b>	<b>-8,145</b>	<b>-12,579</b>	<b>-13,189</b>

#### 11.4. Flujo de caja:

Para el proyecto de Sanilandia se ha realizado un flujo de caja económico y financiero para los primeros cinco años de operación.

En el año cero se han cargado todas las inversiones necesarias para el funcionamiento del negocio.

Tabla 23  
Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>			<b>77%</b>	<b>40%</b>	<b>349%</b>	<b>150%</b>
Laboratorio		56,970	165,212	413,029	702,149	1,053,224
Derivaciones		12,208	35,402	88,506	150,461	225,691
Delivery		12,208	35,402	88,506	150,461	225,691
<i>Total ingresos</i>		<b>81,385</b>	<b>236,017</b>	<b>590,041</b>	<b>1,003,070</b>	<b>1,504,605</b>
<b>Egresos</b>						
Gastos administrativos (Incluye beneficios sociales)		206,748	206,748	206,748	206,748	206,748
Alquiler de local	0	21,600	22,248	22,915	23,603	24,311
Certificación ISO				18,000		
Gastos de campaña		4,069	11,801	29,502	50,154	75,230
Instalaciones	0					
Insumos		10,466	30,352	75,879	128,995	193,492
Marketing		4,000	10,000	6,000	3,000	3,000
Limpieza y mantenimiento		480	494	509	525	540
Delivery		0	0	0	0	0
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
<i>Total egresos</i>	<b>0</b>	<b>263,999</b>	<b>296,878</b>	<b>374,789</b>	<b>428,259</b>	<b>515,182</b>
<b>Inversion Total</b>						
Capex	-74200					
Gastos preoperativos	-95270					
<i>Total</i>	<b>-169470</b>					
<b>Utilidad Operativa</b>		-182,614	-60,862	215,252	574,811	989,423
Intereses		-10,298	-8,682	-6,870	-4,837	-2,557
<b>UAI</b>		<b>-192,912</b>	<b>-69,544</b>	<b>208,382</b>	<b>569,974</b>	<b>986,866</b>
Impuesto a la renta		0	0	0	-152,191	-291,126
<b>Utilidad Neta</b>	-169,470	-192,912	-69,544	208,382	417,784	695,741
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
Flujo de IGV	0	0	0	0	-84,626	-180,691
Capital de Trabajo	0	-6	3,537	8,145	12,579	13,189
Recupero de CT						-37,444
Valor Rescate						20,924
Prestamos	84,735					
Amortización		-13,298	-14,914	-16,726	-18,759	-21,039
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>-84,735</b>	<b>-189,581</b>	<b>-65,685</b>	<b>215,036</b>	<b>342,213</b>	<b>502,540</b>
<b>Utilidad Operativa</b>		-182,614	-60,862	213,252	574,811	989,423
Intereses						
<b>UAI</b>		<b>-182,614</b>	<b>-60,862</b>	<b>213,252</b>	<b>574,811</b>	<b>989,423</b>
Impuesto a la renta		0	0	0	-160,653	-291,880
<b>Utilidad Neta</b>	-169,470	-182,614	-60,862	213,252	414,158	697,543
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
Flujo de IGV	0	0	0	0	-78,742	-180,231
Capital de Trabajo	0	-6	3,537	8,145	12,579	13,189
Recupero de CT	0	0	0	0	0	-37,444
Valor Rescate						20,924
Prestamos						
Amortización						
<b>Flujo de caja Económico</b>	<b>-169,470</b>	<b>-165,985</b>	<b>-42,090</b>	<b>236,632</b>	<b>363,229</b>	<b>525,842</b>

### 11.5. Análisis de la sensibilidad financiera

Con el fin de fijar el costo de oportunidad de capital (COK) se empleó el modelo CAPM<sup>55</sup>. El COK también se conoce como la tasa mínima de retorno de interés es entonces la tasa mínima que los inversionistas esperan recibir del proyecto, y esta es del 12.41 % sobre su inversión

En el caso del WACC (weighted average costo of capital o costo promedio ponderado de capital) es el costo de las fuentes de capital empleadas para financiar el proyecto. Estas fuentes son:

- 50 % de inversión de los accionistas,
- 50 % de costo de financiamiento y el impuesto a la renta.

Resultando un WACC de 10.49 %.

Indicadores del Flujo Económico	
COK	12.41 %
VAN	S/.336,626
TIR	36 %
ROI	1.99
PAYBACK	3.73 años

Para desarrollar el proyecto de un laboratorio clínico especializado en menores de edad, “Sanilandia”, en Lima Norte se requiere una inversión inicial de S/169,470.00; bajo los siguientes conceptos:

---

<sup>55</sup> Capital Asset Pricing Model

Inversion Total		
Capex	S/.	74,200.00
Gastos preoperativos	S/.	95,270.00
Total	S/.	169,470.00

Tabla 24  
*CAPEX*

Activos	Cantidad	C/U	Total
Equipos de computo	3	S/. 2,500.00	S/. 7,500.00
Equipos de telefonia	2	S/. 700.00	S/. 1,400.00
Escritorios ejecutivos	2	S/. 350.00	S/. 700.00
Sillas Gerenciales	2	S/. 150.00	S/. 300.00
Microcentrifuga	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Analizador hematologico MARCA ZYBIO	1	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00
Centrifuga para tubos (Greetmed)	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Analizador bioquimico MARCA RAYTO	1	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
Mobiliario (coche de curacion, silla para toma de muestras, tachos para desechos).	3	S/. 1,200.00	S/. 3,600.00
Microscopio biologico	1	S/. 2,200.00	S/. 2,200.00
Tablet	2	S/. 250.00	S/. 500.00
Audifonos	2	S/. 250.00	S/. 500.00
Escaner de venas	1	S/. 5,100.00	S/. 5,100.00
Sillas para sala de espera fijas	4	S/. 100.00	S/. 400.00
			<b>S/. 74,200.00</b>

Los gastos pre-operativos considerados para el proyecto Sanilandia son:

Tabla 25  
*Relación de gastos pre-operativos*

Activos	Cantidad	C/U	Total
Dominio web	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Software de laboratorio ( TECMADI )	1	S/. 1,250.00	S/. 1,250.00
Gastos para habilitar los canales de atención	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
Material de laboratorio ( Riñonera, Tambor, ligadura, etc)	1	S/. 2,400.00	S/. 2,400.00
Sueldos (Incluye beneficios sociales)			S/. 54,950.00
Alquiler de Local			S/. 10,800.00
Instalaciones			S/. 8,820.00
Marketing			S/. 15,000.00
			<b>S/. 95,270.00</b>

El ambiente donde se desarrollará las operaciones del proyecto de Sanilandia será un local alquilado seis meses antes de la apertura formal, con la finalidad de acondicionar

los ambientes con los equipos y servicios necesarios; de forma paralela a la gestión de los permisos de funcionamiento.

Para la ambientación de los cuatro ambientes del proyecto: la recepción, la zona para los usuarios (sanizona), la zona de toma de pruebas y la zona de análisis de las muestras, la relación de gastos es la siguiente:

Tabla 26:  
*Gastos de ambientación*

Articulos	Monto
Muebles varios	S/. 3,000.00
Juegos	S/. 1,440.00
Pinturas de pared	S/. 1,680.00
Luces LED	S/. 800.00
Otras luces	S/. 400.00
Cartel del local	S/. 1,200.00
Libros	S/. 300.00
<b>Total</b>	<b>S/. 8,820.00</b>

Las fuentes de ingreso que se consideran en el proyecto son por atenciones realizadas en el local, servicios a domicilio y derivaciones. La proporción de cada una de ellas es señalada a continuación:

Tabla 27  
*Proporción de fuentes de ingreso*

Fuentes de ingreso	
Clientes particulares	70%
Convenios institucionales	15%
Servicio a domicilio	15%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

El punto de equilibrio del proyecto está fijado por el gasto anual y el ingreso promedio por cliente, por lo tanto, se estima que se debe llegar a 3,652 atenciones anuales para que el negocio no registre pérdidas.



Tabla 28  
*Punto de Equilibrio*

Variables	Montos
Costo Total	S/ 263,998.76
Precio Promedio	S/ 72.29
Punto de equilibrio	3652

La demanda se ha desarrollado de acuerdo a tres escenarios: conservador, pesimista y optimista. Para el escenario pesimista se considera un aumento del 15 % de los insumos a consecuencia de la subida del dólar y una reducción en los dos primeros años del crecimiento de las ventas del 50 % de lo proyectado en el flujo normal.

Tabla 29  
*Escenario Pesimista*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ramp up			140%	100%	70%	50%
<b>Ingresos</b>						
Laboratorio		56,970	136,727	273,454	464,871	697,307
Derivaciones		12,208	29,299	58,597	99,615	149,423
Delivery		12,208	29,299	58,597	99,615	149,423
<i>Total ingresos</i>		<b>40,693</b>	<b>97,662</b>	<b>390,648</b>	<b>664,102</b>	<b>996,152</b>
<b>Egresos</b>						
Gastos administrativos (Incluye beneficios sociales)		206,748	206,748	206,748	206,748	206,748
Alquiler de local	0	21,600	22,248	22,915	23,603	24,311
Certificación ISO				18,000		
Gastos de campaña		2,035	4,883	19,532	33,205	49,808
Instalaciones	0					
Insumos		6,454	15,489	50,237	85,403	128,105
Marketing		4,000	10,000	6,000	3,000	3,000
Limpieza y mantenimiento		480	494	509	525	540
Delivery		0	0	0	0	0
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
<i>Total egresos</i>	<b>0</b>	<b>257,952</b>	<b>275,098</b>	<b>339,178</b>	<b>367,719</b>	<b>424,372</b>
<b>Inversion Total</b>						
Capex	-74200					
Gastos preoperativos	-95270					
<i>Total</i>	<b>-169470</b>					
<b>Utilidad Operativa</b>		-217,259	-177,436	51,470	296,382	571,780
Intereses		-10,298	-8,682	-6,870	-4,837	-2,557
<b>UAI</b>		<b>-227,557</b>	<b>-186,118</b>	<b>44,601</b>	<b>291,545</b>	<b>569,223</b>
Impuesto a la renta		0	0	0	0	-145,050
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-169,470</b>	<b>-227,557</b>	<b>-186,118</b>	<b>44,601</b>	<b>291,545</b>	<b>424,173</b>
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
Flujo de IGV	0	0	0	0	0	-83,324
Capital de Trabajo	0	1,169	817	6,774	8,892	8,712
Recupero de CT						-26,364
Valor Rescate						20,924
Prestamos	84,735					
Amortización		-13,298	-14,914	-16,726	-18,759	-21,039
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>-84,735</b>	<b>-223,051</b>	<b>-184,980</b>	<b>49,883</b>	<b>296,914</b>	<b>334,944</b>

Bajo un escenario pesimista se obtiene los siguientes indicadores:

Indicadores del Flujo Financiero		Indicadores del Flujo Económico	
WACC	10.49%	COK	12.41%
VAN	S/.1,489	VAN	S/.29,835
TIR	11%	TIR	15%
ROI	0.02	ROI	0.18
PAYBACK	4.99 años	PAYBACK	4.7 años

Para el escenario optimista se considera un aumento de las ventas en un 60 % y 50 % en el segundo y tercer año respecto de lo proyectado en el flujo normal y la disminución del tipo de cambio que permite una reducción de los precios de los insumos en un 2 % por el sobre stock de los proveedores; así mismo posibilita la oportunidad de invertir en activos de capital.

Tabla 30  
Escenario Optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ramp up			250%	200%	70%	50%
<b>Ingresos</b>						
Laboratorio		56,970	199,393	598,180	1,016,906	1,525,358
Derivaciones		12,208	42,727	128,181	217,908	326,863
Delivery		12,208	42,727	128,181	217,908	326,863
<i>Total ingresos</i>		<b>81,385</b>	<b>284,848</b>	<b>854,543</b>	<b>1,452,722</b>	<b>2,179,083</b>
<b>Egresos</b>						
Gastos administrativos (Incluye beneficios sociales)		206,748	206,748	206,748	206,748	206,748
Alquiler de local	0	21,600	22,248	22,915	23,603	24,311
Certificación ISO				18,000		
Gastos de campaña		4,069	14,242	42,727	72,636	108,954
Instalaciones	0					
Insumos		10,466	45,177	109,894	186,820	280,230
Marketing		4,000	10,000	6,000	3,000	3,000
Limpieza y mantenimiento		480	494	509	525	540
Delivery		0	0	0	0	0
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
<i>Total egresos</i>	<b>0</b>	<b>263,999</b>	<b>314,145</b>	<b>422,029</b>	<b>508,567</b>	<b>635,644</b>
<b>Inversion Total</b>						
Capex	-74200					
Gastos preoperativos	-95270					
<i>Total</i>	<b>-169470</b>					
<b>Utilidad Operativa</b>		-182,614	-29,297	432,513	944,155	1,543,439
Intereses		-10,298	-8,682	-6,870	-4,837	-2,557
<b>UAI</b>		<b>-192,912</b>	<b>-37,980</b>	<b>425,644</b>	<b>939,318</b>	<b>1,540,883</b>
Impuesto a la renta		0	0	-57,452	-277,099	-454,560
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-169,470</b>	<b>-192,912</b>	<b>-37,980</b>	<b>368,192</b>	<b>662,220</b>	<b>1,086,322</b>
D&A		16,635	15,235	15,235	15,235	11,860
Flujo de IGV	0	0	0	-22,336	-173,561	-280,414
Capital de Trabajo	0	-6	4,125	14,545	17,470	19,128
Recupero de CT						-55,262
Valor Rescate						20,924
Prestamos	84,735					
Amortización		-13,298	-14,914	-16,726	-18,759	-21,039
<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>-84,735</b>	<b>-189,581</b>	<b>-33,533</b>	<b>358,910</b>	<b>502,605</b>	<b>781,520</b>

Bajo un escenario optimista se obtiene los siguientes indicadores:

Indicadores del Flujo Financiero		Indicadores del Flujo Económico	
WACC	10.49%	COK	12.41%
VAN	S/.794,175	VAN	S/.723,001
TIR	65%	TIR	56%
ROI	9.37	ROI	4.27
PAYBACK	3.05 años	PAYBACK	3.12 años

## **XII. Conclusiones y Recomendaciones**

### **12.1. Conclusiones**

De acuerdo al estudio llevado a cabo en este proyecto, se cumplieron con los objetivos y alcances trazados, concluyendo lo siguiente:

- a) Los distritos de la zona norte de Lima Metropolitana cuentan con una población importante que requiere de los servicios de toma de muestras especializada en menores de 0 a 15 años, conjuntamente con una orientación del cuidado físico y psicológico para ellos. El potencial del mercado hace el proyecto viable. (ANÁLISIS DE MERCADO 2,627.6 CPI -2019)
- b) Según los resultados de análisis en profundidad del mercado meta se concluye que el presente proyecto puede ser instaurado en otros mercados de Lima o provincias que cumplan con el mismo perfil del consumidor.
- c) De acuerdo con la categorización de estilos de vida de Arellano Marketing el servicio que ofrece Sanilandia se orienta a las mujeres con un estilo de vida identificado como “Las Modernas”, quienes conforman 122,342, de acuerdo con INEI 2019. Con esta base se infiere que, Sanilandia cubre las expectativas de dichos clientes que son madres que se preocupan por una atención personalizada para sus hijos y que están dispuestas a probar servicios innovadores y exclusivos.
- d) El uso de las redes sociales permitirá cumplir el objetivo de monitorear y controlar el posicionamiento de la marca y los servicios del proyecto.
- e) El uso de una página web no solo brindará al proyecto un rápido posicionamiento de la marca; sino también permite aliviar dolores a los clientes como el

desplazamiento innecesario para el recojo de los resultados, hacer consultas de precios, procedimiento y reservaciones en tiempo real.

- f) La automatización de los procesos de registro y turnos para la orden de exámenes posibilita la optimización, la agilización y la reducción del tiempo que este proceso implica, lo que resulta en un servicio de calidad en beneficio del paciente; para esto, también se pretende seleccionar el personal idóneo en la atención previa a la muestra y durante la toma de muestras a niños de 0 a 15 años.
- g) El ser formal en un mercado tan amplio en el que los competidores no le dan la debida importancia, le da a Sanilandia la estabilidad y seguridad de poder ingresar a mercados más competitivos y con beneficios que impactan positivamente en la operatividad e ingresos.
- h) La entrega de resultados se lleva a cabo de forma automatizada, lo que posibilita observar y descargar los mismos de manera virtual en cualquier momento del día. Se verificó que la aplicación web de laboratorio clínico asegura la reducción del tiempo de cierre de resultados.

## **12.2. Recomendaciones**

A continuación, se enumera las siguientes recomendaciones:

- a) Es recomendable tener una base de datos de clientes con el objetivo de saber los gustos y las preferencias del usuario que permita conocer cuáles son los insights que mueven al consumidor.
- b) Mantener políticas de seguridad y procedimientos establecidos para todas las áreas que garanticen la integridad y la eficiencia de los procesos de funcionamiento, así como ejecutar los respaldos diarios de la base de datos en algún medio digital seguro, para impedir su pérdida en el caso de posibles contratiempos.

- c) Mantener una base de datos de proveedores vigente de todos los servicios con la finalidad de contar con una respuesta rápida en caso se produzca una falla en los sistemas o equipos de laboratorio, recepción o la sanizona.
- d) Considerar que las campañas deben tener mayor fuerza en el periodo de enero a marzo, pues son meses de vacaciones escolares y existe una mayor predisposición de los menores en tiempo para despistaje y controles médicos.
- e) Contar con la plataforma de RENIEC con el fin de consolidar la data real de los clientes de forma rápida y segura.
- f) Integrar una aplicación que permita el envío de mensajes de texto o WhatsApp al cliente una vez que el resultado del examen clínico que le practicaron a su hijo esté listo.
- g) Considerar que la presente propuesta pueda requerir algún cambio, modificación, soporte técnico, entre otros y es necesario contar con un equipo profesional que se adapte a los cambios que se requieran.
- h) Emplear los recursos del proyecto para atender a un nuevo perfil de usuarios: adultos mayores, a quienes el nuevo contexto los obliga a recibir atenciones en su domicilio y además porque tienen venas difíciles por lo que requieren de un servicio especializado como el que Sanilandia pone a disposición de los menores.
- i) Sacar provecho del alcance de las plataformas digitales y el “Sanimóvil” a fin de promover la marca en nuevas zonas geográficas aledañas, como el Rímac y el Callao.

## Bibliografía

- Arellano, Rolando (2013): Marketing para Vivir Mejor. Editorial Planeta, Lima.  
Obtenido de <https://www.arellano.pe/marketing-vivir-mejor/>
- Marketing, A. (2017). Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com>
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). Dirección de marketing. En P. Kotler, & K. Lane Keller, Dirección de marketing. México: Pearson
- INEI Población sin seguro médico, obtenido de <https://www.apeseg.org.pe/2019/06/mas-de-7-millones-de-peruanos-aun-nocuentanconunsegurodesalud/#:~:text=Lima%2C%2005%20de%20junio%20de,2018%20realizado%20por%20el%20INEI.>
- Molinari P. (1996). “Turbulencia Generacional”. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires.
- CEPLAN PERÚ. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico- Los Millennials Características (Artículo del Diario Gestión 4 marzo 2015 – Lima-Perú). Obtenido de <file:///C:/Users/Acer/Downloads/11699-Texto%20del%20art%C3%ADculo-40821-1-10-20160421.pdf>
- Los hábitos de la próxima generación, obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02\\_condiciones\\_de\\_vida.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_condiciones_de_vida.pdf) Ortiz de Zevallos, Fernando (2013). “Revista Semana Económica. N.º 18, Lima - Perú.
- Criminalidad post cuarentena, obtenido de <https://peru21.pe/peru/criminalidad-post-cuarentena-en-el-pais-el-analisis-de-tres-expertos-en-seguridad-ciudadana->

coronavirus-estado-de-emergencia-cuarentena-fernando-rospigliosi-jose-luis-gil-noticia/

- Thalía Penagos & Ernesto Rubio (2015). “Millennials y Millennials peruanos”. Editorial Ronald, Lima.
- Psicología del color, obtenido de <https://neuromarketing.la/2017/05/psicologia-del-color-colores-y-marcas/>
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013) “Diseñando la Propuesta de Valor”
- Estrategia de fijación de precios. Gestión activa de su mercado Cap 6: Nagle & Holden. pp 155 –185
- Araus, M (2015) *¡No más pinchazos! ¡Nuevos exámenes de sangre sin agujas!* Recuperado el 09 de febrero del 2020, de El definido website: <https://movil.eldefinido.cl/actualidad/mundo/5236/No-mas-pinchazos-Nuevos-examenes-de-sangre-sin-agujas/>
- Nombela, C.(2018) *La importancia del marketing de experiencias*, Recuperado el 09 de febrero del 2020, de Forbes website: <https://forbes.es/empresas/42370/la-importancia-del-marketing-de-experiencias/#:~:text=El%20marketing%20experiencial%20es%20una,po%C3%A1%20conseguir%20con%20dicha%20marca.>
- Galán, R. (2015) *Once proyectos con un objetivo común: humanizar la sanidad*. Recuperado el 09 de febrero del 2020, de EFE Salud website: <http://efesalud.com/once-proyectos-con-un-objetivo-comun-humanizar-la-sanidad/>



- Bermejo, J (2014) *Humanizar la sanidad para mejorar la calidad de sus servicios*, Recuperado el 11 de febrero del 2020, de Elsevier Revista de Calidad Asistencial website:<https://www.elsevier.es/es-revista-revista-calidad-asistencial-256-articulo-humanizar-sanidad-mejorar-calidad-sus-S1134282X17300696>
- Mencías, J (2020) *Proyecciones de crecimiento Latinoamerica 2022*. Recuperado el 11 de febrero del 2020, de website:<https://www.celag.org/proyecciones-de-crecimiento-latinoamerica-2020/>
-

## Índice de Figuras

FIGURA 1 :POBLACIÓN ETARIA EN LIMA NORTE.....	20
FIGURA 2 PORCENTAJE DE DESEMPLEO ACTUAL: JULIO DE 2020.....	35
FIGURA 3:EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE ENERO-ABRIL 2020.....	36
FIGURA 4 : MAYOR INCIDENCIA DE ROBOS Y HURTOS DEL 16/3 AL 13/5 DEL 2020 .....	48
FIGURA 5:CRIMINALIDAD DURANTE EL AISLAMIENTO SOCIAL 16 MARZO – 10 MAYO 2020 .....	48
FIGURA 6: ESCÁNER DE VENAS .....	51
FIGURA 7 : ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA SANILANDIA.....	66
FIGURA 8: ESTRATEGIA DE SANILANDIA .....	71
FIGURA 9 :CURVA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL.....	74
FIGURA 10: NÚMERO DE HABITANTES POR DISTRITOS DE LIMA NORTE.....	75
FIGURA 11 PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN DE LIMA NORTE.....	76
FIGURA 12:LIMA METROPOLITANA 2019: POBLACIÓN POR SEGMENTO DE EDAD.....	77
FIGURA 13: DIVISIÓN DE LA SOCIEDAD PERUANA POR NIVELES SOCIOECONÓMICOS.....	81
FIGURA 14 :ESTILOS DE VIDA SEGÚN ARELLANO MARKETING.....	81
FIGURA 15: PORCENTAJE DE LABORATORIOS EN LIMA NORTE.....	85
FIGURA 16:ANÁLISIS TAM, SAM, SOM DE SANILANDIA.....	86
FIGURA 17: PIRÁMIDE DE MASLOW PARA SANILANDIA.....	89
FIGURA 18: LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR DE SANILANDIA.....	92
FIGURA 19: PSICOLOGÍA DE LOS COLORES.....	96
FIGURA 20:TÉCNICA DE LA TETANALGESIA.....	100
FIGURA 21: JUEGO DE CONCENTRACIÓN PARA NIÑOS DE 4 A 7 AÑOS.....	100
FIGURA 22: DISFRAZ DE ROBOT PARA NIÑOS DE 3 A 7 AÑOS.....	101

FIGURA 23: AMBIENTE TEMÁTICO DE SANILANDIA.....	102
FIGURA 24: USO DEL SCANNER DE VENAS .....	102
FIGURA 25: PROTOTIPO DE “SANIMÓVIL” .....	104
FIGURA 26:UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO DE SANILANDIA .....	106
FIGURA 27:USO DE REDES SOCIALES EN EL PERÚ -2020 .....	107
FIGURA 28: AFILIACIÓN A LAS REDES SOCIALES EN EL PERÚ -2020 .....	108
FIGURA 29:ACCESO A FACEBOOK POR DISPOSITIVOS .....	108
FIGURA 30:CALENDARIO DE CONTENIDO PARA FACEBOOK DE SANILANDIA .....	109
FIGURA 31:LOGO DE SANILANDIA .....	110
FIGURA 32: FLORES Y PORTA CELULARES ELABORADOS DE MATERIAL RECICLADO PARA AMBIENTACIÓN Y RECUERDO. ....	117
FIGURA 33: CENTRIFUGA DIGITAL MARCA GREAT LAB – LC-04S-A .....	120
FIGURA 34 PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE .....	123
FIGURA 35: PROCESO DE ATENCIÓN USUARIO.....	126
FIGURA 36: PROCESO DEL SERVICIO A DOMICILIO .....	126
FIGURA 37: PROCESO DE ENTREGA DE RESULTADOS .....	127
FIGURA 38: ORGANIGRAMA SANILANDIA (FUENTE PROPIA).....	129
FIGURA 39: FORMULARIO DIGITAL DE ENCUESTA DE SANILANDIA.....	161
FIGURA 40: TIPO DE SEGURO DE SALUD.....	163
FIGURA 41: PORCENTAJE DE COBERTURA DE ESSALUD DEL 2005 AL 2019 .....	164
FIGURA 42: LUGARES DONDE SE REALIZAN ANÁLISIS CLÍNICO.....	165
FIGURA 43: NÚMERO DE CONTROLES AL AÑO.....	166
FIGURA 44: PORCENTAJE DE NIÑOS QUE REACCIONAN EN UNA PRUEBA DE ANÁLISIS CLÍNICO.....	166
FIGURA 45: REACCIONES DE LOS NIÑOS EN UN LABORATORIO CLÍNICO .....	167
FIGURA 46: ASISTENCIA A UN CENTRO DE ANÁLISIS CLÍNICO PARA NIÑOS.....	167

FIGURA 47: RAZONES PARA MEJOR LA EXPERIENCIA .....	168
FIGURA 48: RANGOS DISPONIBLES A PAGAR .....	169
FIGURA 49: PORCENTAJE QUE ACEPTA SERVICIO EN DOMICILIO .....	169
FIGURA 50: DISTRITO DE RESIDENCIA .....	170
FIGURA 51: RELACIÓN DE PERFILES Y PAQUETES.....	181
FIGURA 52: CUSTOMER JOURNEY MAP.....	182

## Índice de tablas

TABLA 1 BUSINESS MODEL CANVAS .....	8
TABLA 2 PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS POR DEPARTAMENTOS .....	18
TABLA 3 POBLACIÓN SUB EMPLEADA EN LIMA METROPOLITANA POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	45
TABLA 4 FACTORES TECNOLÓGICOS QUE IMPACTAN EN EL MODELO DE NEGOCIO .....	54
TABLA 5 MATRIZ EFE .....	57
TABLA 7 AMENAZA DE ENTRANTES PARA EL PROYECTO LABORATORIO CLÍNICO SANILANDIA .....	62
TABLA 8 PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES DEL PROYECTO LABORATORIO CLÍNICO SANILANDIA .....	63
TABLA 9 PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES PARA EL PROYECTO LABORATORIO CLÍNICO SANILANDIA .....	64
TABLA 10 AMENAZA DE SUSTITUTOS PARA EL PROYECTO DE LABORATORIO CLÍNICO SANILANDIA .....	65
TABLA 11 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES PARA EL PROYECTO SANILANDIA .....	66
TABLA 12 FODA CRUZADO .....	70
TABLA 13 POBLACIÓN DE 0 A 15 AÑOS EN LOS DISTRITOS DE LIMA NORTE .....	78
TABLA 14 INGRESOS Y GASTOS DE UN HOGAR EN LIMA NORTE .....	79
TABLA 15 POBLACIÓN DE LIMA NORTE POR NIVEL SOCIOECONÓMICO .....	80
TABLA 16 GUÍA DE APROXIMACIONES DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO .....	82

TABLA 17: MATRIZ DE POSICIONAMIENTO PARA SANILANDIA PARTE A .....	91
TABLA 18: MATRIZ DE POSICIONAMIENTO PARA SANILANDIA PARTE B .....	91
TABLA 19 FLUJO DE CAJA .....	140
TABLA 20 CAPEX.....	143
TABLA 21 RELACIÓN DE GASTOS PRE-OPERATIVOS.....	143
TABLA 22: GASTOS DE AMBIENTACIÓN.....	144
TABLA 23 PROPORCIÓN DE FUENTES DE INGRESO .....	144
TABLA 24 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	145
TABLA 25 ESCENARIO PESIMISTA .....	145
TABLA 26 ESCENARIO OPTIMISTA .....	147
TABLA 27 RELACIÓN DE EXÁMENES DE LABORATORIO .....	178

## Anexos

<b>ANEXO A- ENCUESTA .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO B -RESULTADO DE LA ENCUESTA .....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXO C- ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....</b>	<b>171</b>
<b>ANEXO D - ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA ANSIEDAD EN NIÑOS.....</b>	<b>176</b>
<b>ANEXO E – RELACIÓN DE EXÁMENES DE LABORATORIO.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO F- PERFILES Y PAQUETES.....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO G- CUSTOMER JOURNEY MAP.....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO H -ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SANILANDIA .....</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO I CÁLCULO DEL COK.....</b>	<b>184</b>



**ANEXO A- Encuesta****SANILANDIA**

\*Obligatorio

Si tienes hijos en entre los 0 y 15 años de edad, tu opinión es importante para poder brindar un servicio único y exclusivo. Esperamos contar con tu apoyo.



Pregunta 1: ¿Qué tipo de seguro de salud se encuentra afiliado? \*

- ☐ ESSALUD
- ☐ EPS
- ☐ SIS
- ☐ Seguro de una clínica
- ☐ Ninguno

Pregunta 2: ¿Dónde llevas a tu hijo (s), cuando deben realizarse un análisis? \*

- ☐ Clínicas
- ☐ Hospitales
- ☐ ESSALUD
- ☐ LABORATORIOS CLÍNICOS PRIVADOS

Pregunta 3: ¿Cuántas veces al año llevas a tu hijo a que se realice un examen de análisis clínico? \*

- ☒ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Pregunta 4: ¿Tu hijo reacciona mal, ante un examen de análisis clínico? \*

- ☐ Si reacciona mal
- ☐ No reacciona mal
- ☐ A veces

Pregunta 5: ¿Cuáles fueron sus reacciones negativas en el examen de análisis clínico? Detalle \*

Tu respuesta

---

Pregunta 6: ¿Llevarías a tu hijo a un centro especializado en análisis clínico para niños? \*

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez
- ☐ Me es indiferente



Pregunta 7: Explicar el motivo de su decisión

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Pregunta 8: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un examen de análisis clínico realizado en un ambiente especializado para niños? \*

☐ De 10 a 15 soles

☐ De 16 a 20 soles

☐ De 21 a 25 soles

☐ De 26 a 30 soles

☐ De 31 a 45 soles

Pregunta 9: Pagaría un adicional ,para que la muestra le sea tomada en su domicilio? \*

☐ Si

☐ No

☐ Me es indiferente

Pregunta 10: Distrito de Residencia \*

Elige ▼

Figura 39: Formulario digital de encuesta de Sanilandia

## **ANEXO B -Resultado de la Encuesta**

### Ficha Técnica SANILANDIA

Descubre, y pásalo bien

#### 1) Objetivo General:

Determinar si los padres de familia que viven en Lima Norte y tienen niños menores de 12 años, tienen la necesidad de contratar con un servicio diferenciado en la toma de muestras médicas para cubrir la necesidad de contar con un adecuado servicio de salud.

#### 2) Técnica:

Estudio cuantitativo realizado mediante redes sociales a través de una encuesta digital condicionado solo para las personas con hijos de hasta 12 años.

#### 3) Universo:

Padres de familia, que residan en Lima Norte, con niños de 0 a 12 años que tienen la necesidad de llevar a sus hijos a un laboratorio clínico especializado en niños, para que les realicen una toma de muestra.

#### 4) Tamaño de la muestra:

Comprendió 173 casos divididos geográficamente en los siguientes distritos de Lima norte: San Martín de Porres (60), Los Olivos (35), Independencia (35), Carabayllo (15), Comas (15) y Puente Piedra (13).

#### 5) Tamaño Error Muestral:

El error estimado es de  $\pm 5.0 \%$ , a nivel total, con una confiabilidad estimada del 95 % asumiendo

la máxima dispersión de resultados ( $p/q=1$ ) y selección probabilística de entrevistados.

#### 6) Trabajo de campo:

Las encuestas se llevaron a cabo del 11 de febrero al 24 de abril del 2020.

#### 7) Resultados

La encuesta se tomaba a personas que viven en Lima Norte, que tienen hijos menores en edad escolar; a ellos se les realizó las siguientes preguntas:

#### Pregunta 1: ¿Qué tipo de seguro de salud se encuentra afiliado?

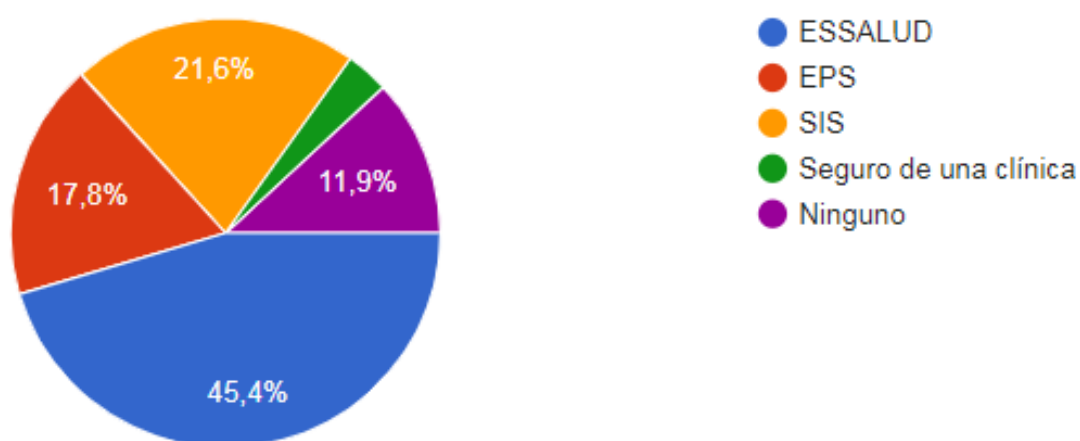
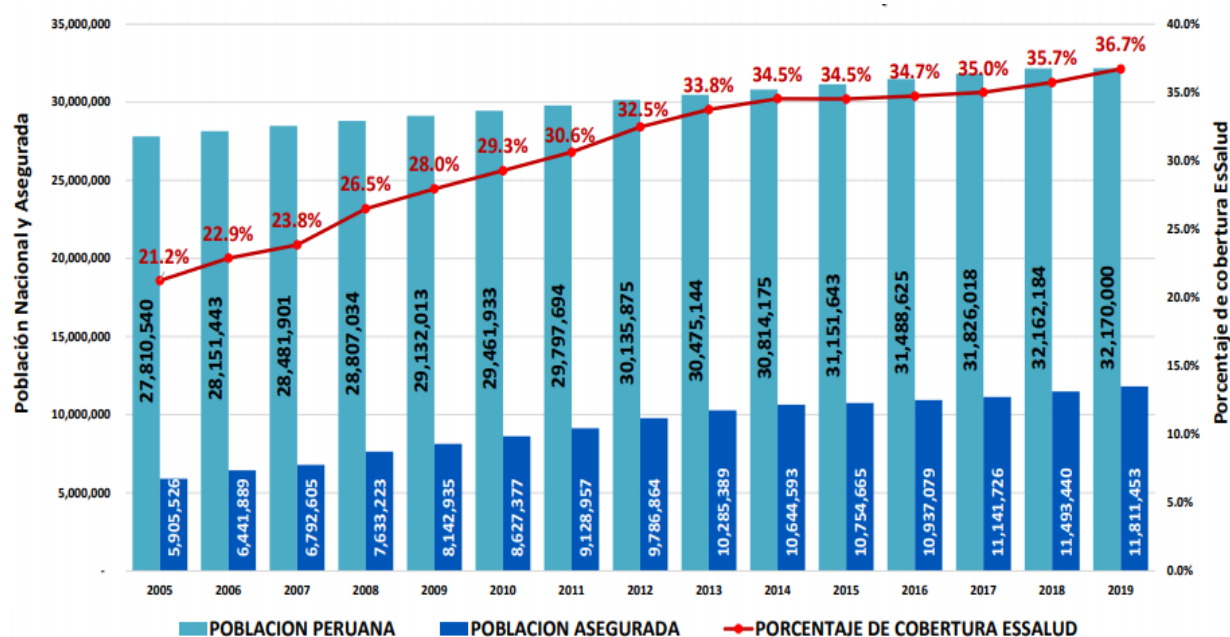


Figura 40: Tipo de seguro de salud

Un 45,4 % de los encuestados pertenecen al Seguro Social de Salud del país, cuya finalidad es ofrecer una atención integral con calidad y en medida de lo posible con eficiencia para acrecentar el bienestar de alrededor de 11 millones de asegurados, a los que solo se llega a atender al 36.7 % de la población de asegurados. Además, se observa que el 11,9 % de la muestra encuestada carece de un seguro de salud, por lo tanto, podemos concluir que Sanilandia

tiene un potencial de compra tanto por los que carecen de un seguro como aquellos que teniendo uno no pueden hacer uso de ello; debido a una atención deficiente.

Figura 41: Porcentaje de cobertura de ESSALUD del 2005 al 2019



Fuente: ESSALUD

El 3.2 % de los encuestados cuentan con un seguro en las clínicas privadas y el 17.8 % están afiliados a una Entidad Prestadora de Salud (EPS) por lo cual se infiere que son trabajadores dependientes formales que tienen cubierta su necesidad de atención médica.

Las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) son organizaciones que ofrecen servicios de salud privados a los trabajadores adscritos a las mismas, lo cual complementa la cobertura dada por EsSalud; asimismo, esto permite que más ciudadanos cuenten con un servicio de salud de calidad y que ESSALUD pueda atender a una mayor población asegurada.

El 21,6 % no estaría en condiciones económicas por el momento de adquirir el servicio.

En la investigación cuando se consultó donde llevan a sus hijos a realizarse análisis, podemos observar que la opción de acudir a Essalud se reduce en un 16,7 %. La segunda opción con mayor preferencia (27.4 %) es llevarlos a clínicas, la tercera acudir a hospitales y por último un 20,4 % lo llevaría a un laboratorio clínico privado.

**Pregunta 2: ¿Dónde llevas a tu hijo (s), cuando deben realizarse un análisis?**

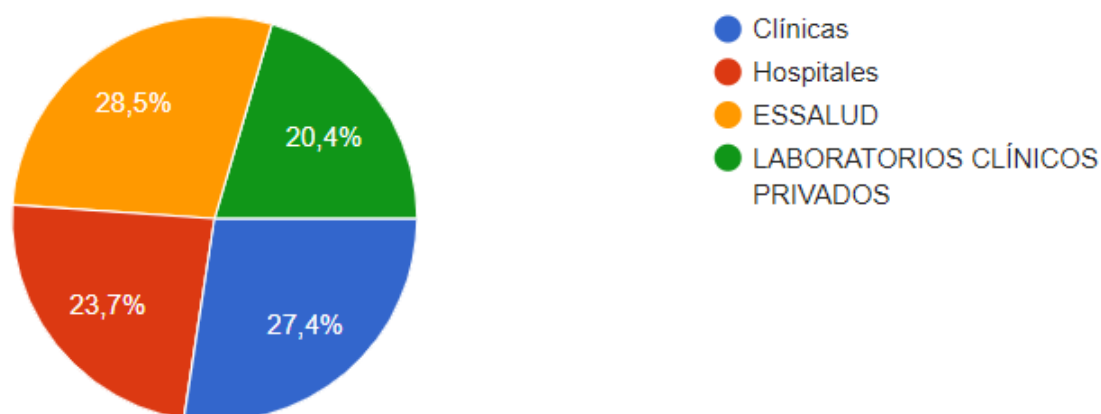


Figura 42: Lugares donde se realizan análisis clínico

**Pregunta 3: ¿Cuántas veces al año llevas a tu hijo a que se realice un examen de análisis clínico?**

El 43,1 % de los padres encuestados le realizan una vez al año a sus hijos análisis clínicos, el otro 26,6 % lo realizan dos veces al año y el 12,8 % lo realiza tres veces. También existe un 9,6 % de padres que no le realizan ningún chequeo, por lo que se infiere que son niños que se ven sanos y que la padre familia desconoce la importancia del control del niño sano.

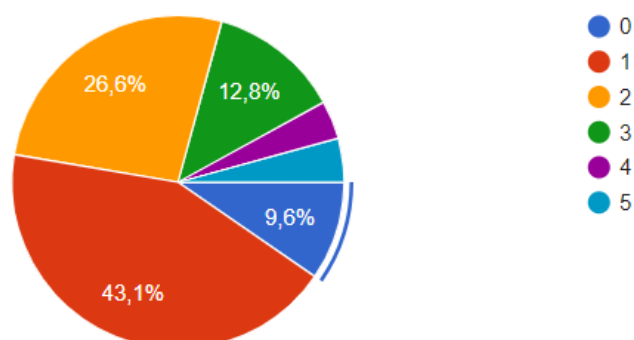


Figura 43: Número de controles al año

**Pregunta 4: ¿Tu hijo reacciona mal, ante un examen de análisis clínico?**

El 70 % de los progenitores indican que sus hijos experimentan una reacción desde el llanto, miedo hasta fiebre al momento de realizarse un examen médico; y otro 30 % indican que sus hijos se mantienen tranquilos y que ello se debe en su mayoría a que les explican en qué consiste la proceso y el porqué es necesario.

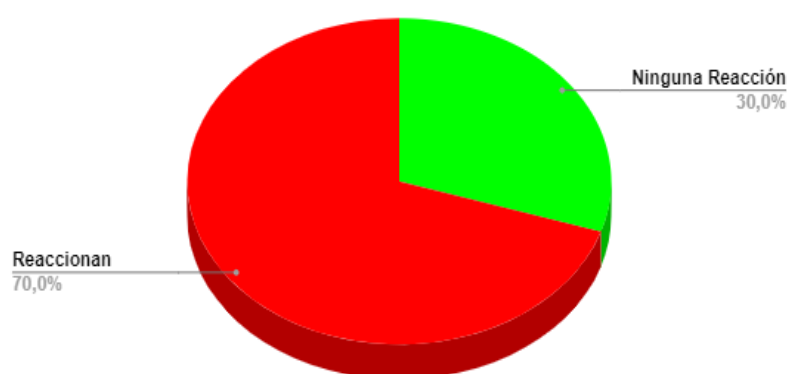


Figura 44: Porcentaje de niños que reaccionan en una prueba de análisis clínico

**Pregunta 5: ¿Cuáles fueron sus reacciones negativas en el examen de análisis clínico?**

**Detalle**

Las reacciones más comunes que manifiestan los niños son:

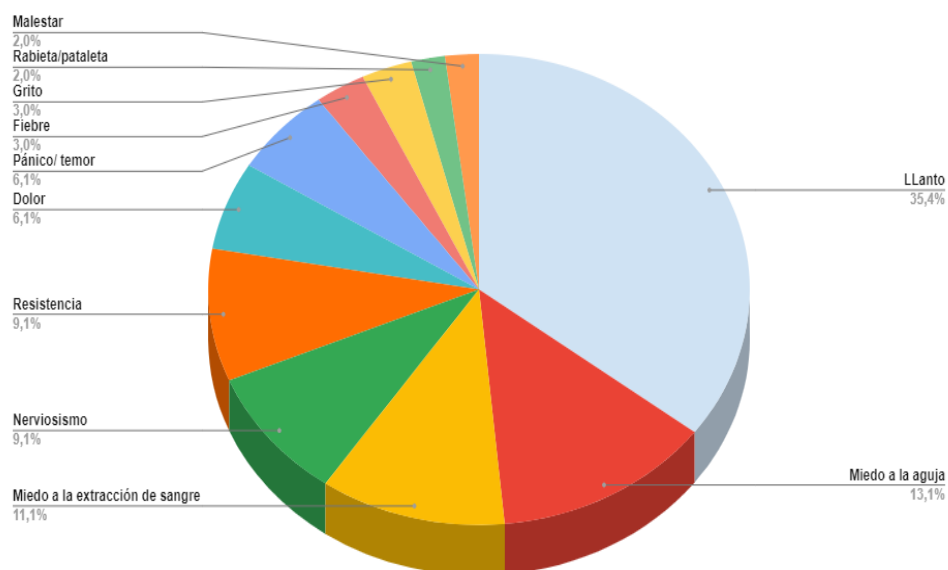


Figura 45:

Reacciones de los niños en un laboratorio clínico

#### Pregunta 6: ¿Llevarías a tu hijo a un centro especializado en análisis clínico para niños?

Los padres de familia al ser consultados si preferirían llevar a sus hijos a un centro especializado en análisis clínico para niños, el 76,4 % indicaron que sí y solo un 3. 1 % no lo llevarían y otro 2,6 % les es indiferente.

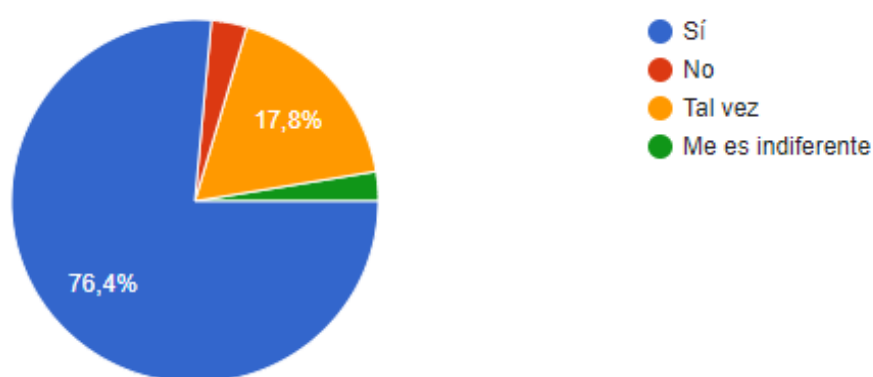


Figura 46: Asistencia a un centro de análisis clínico para niños

#### Pregunta 7: Explicar el motivo de su decisión

La razón por la que decidirán llevar a sus hijos es principalmente mejorar la experiencia en el servicio no solo en el tiempo de la atención o entrega de un resultado; sino porque desean que sus hijos tengan el trato que se merecen.

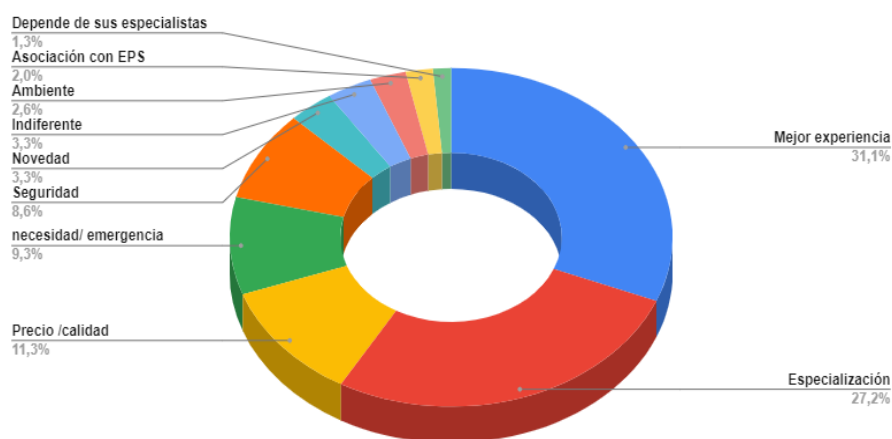


Figura 47: Razones

para mejor la experiencia

**Pregunta 8: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un examen de análisis clínico realizado en un ambiente especializado para niños?**

Respecto a la expectativa de la inversión sobre el servicio, el 26, 2 % está de acuerdo con pagar por un análisis un rango de 26 a 30 soles; un 24, 1 % pagaría entre 21 a 25 soles y en igual porcentaje desembolsarían de 21 a 25 soles. Un 15, 2 % estaría disponible en pagar de 10 a 15 soles. En un menor porcentaje podrían llegar a pagar un rango entre 31 a 45 soles. Por lo que se infiere que por un servicio diferenciado se podrá establecer una tarifa mayor al promedio.



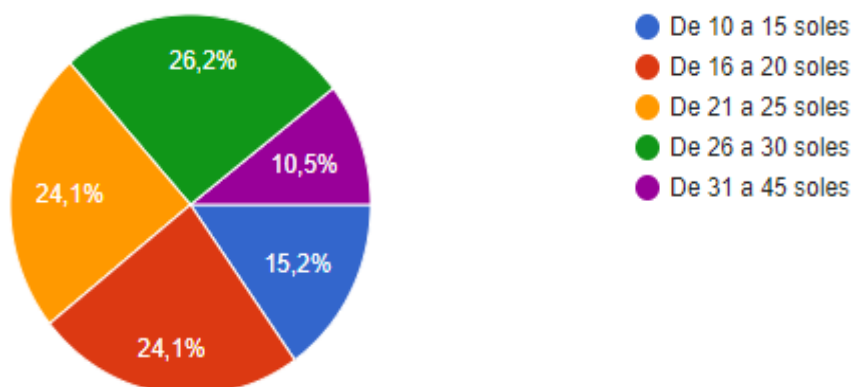


Figura 48: Rangos disponibles a pagar

**Pregunta 9: ¿Pagaría un adicional, para que la muestra le sea tomada en su domicilio?**

Dado que usuario objetivo se encuentra de forma mayoritaria en edad escolar y sus progenitores forman parte importante de la PEA de Lima Norte, se consultó si pagarían un adicional para que el servicio se realice en sus domicilios; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

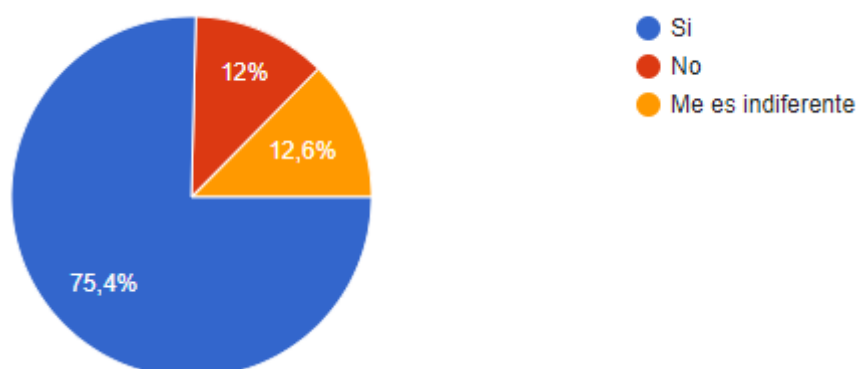


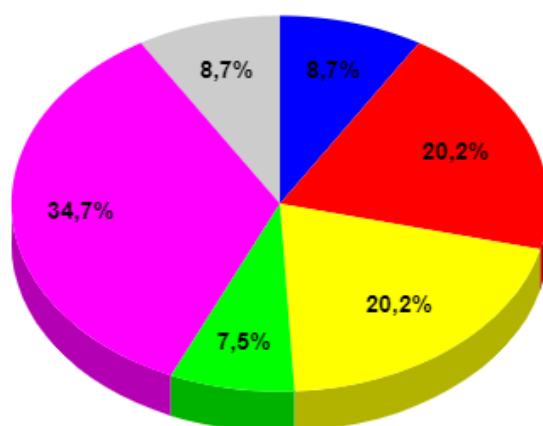
Figura 49: Porcentaje que acepta servicio en domicilio

El 75,4 % indicaron que sí lo harían, solo un 12 % indicó que no lo realizarían. Otro 12,6 % le resultó indiferente.

**Pregunta 10: Distrito de Residencia**

Los encuestados residen en los siguientes distritos de Lima Norte:

● Carabayllo ● Independencia ● Los Olivos ● Puente Piedra ● San Martín de Porres ● Comas



*Figura 50:* Distrito de residencia

## ANEXO C- Entrevista a Profundidad

De acuerdo a la encuesta cuantitativa, se desprendió la necesidad de saber si la propuesta de Sanilandia podría ser una solución al trauma que se origina alrededor de las extracciones de sangre; y de lograr dejar huella en la colectividad mediante la toma de conciencia de la importancia de un chequeo médico para descartar o mantener controlada una enfermedad preexistente.

Se escogieron a psicólogos con más de 20 años de experiencia, a quienes se les formuló las siguientes preguntas:

- 1) ¿El miedo a las agujas es frecuente en sus consultas? ¿Este miedo se lleva hasta de adultos? % de evidencia?
- 2) ¿Las reacciones de llanto, miedo, dolor, fiebre, ataque de pánico son respuestas normales de los menores de 0 a 15 años?
- 3) ¿Los menores de 9 a más, ya es normal que no expresan sentimientos como los anteriores casos?
- 4) La frase los niños no lloran, ¿Cómo ha calado en los hombres adultos?
- 5) Desde tu punto de vista psicológico, ¿habría alguna razón por la que los padres no le realicen ningún chequeo médico, por lo menos anualmente?

- **Especialista N° 1: Psic. Luciano Huamán Arismendi, Mg.**

Profesional de la Salud en la especialidad de la Psicología con certificación internacional de postgrado en Psico-oncología Antroposófica, Pedagogía Curativa y Terapia Social Antroposófica. Experiencia laboral y académica en la Salutogénesis, promoviendo estilos de vida saludable, gestión de riesgo, asesoría técnica a nivel regional y macro regional en temas educativos, psicoeducativos y Teacher of teacher.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación se le realizó las siguientes preguntas:

- 1) **¿El miedo a las agujas es frecuente en sus consultas? ¿Este miedo se lleva hasta de adultos? % de evidencia?**

“Sobre estadística del miedo en general puedes recurrir como fuente a la OMS.”

- 2) **¿Las reacciones de llanto, miedo, dolor, fiebre, ataque de pánico son respuestas normales de los menores de 0 a 15 años?**

“Sobre los síntomas asociados a ataque de pánico: hiperventilación, ansiedad, ritmo acelerado del corazón, etc. En general no es normal, ya que constituye una dificultad anímica. Normal es el temor, ideas de fantasía producto de la influencia durante el día (medios electrónicos, información de otros pares sobre cuestiones terroríficas o familia en riña constantes, entre otras) y se requieren medidas higiénicas y tal vez terapéuticas.”

- 3) **¿Los menores de 9 a más, ya es normal que no expresan sentimientos como los anteriores casos?**

“Ese es un temor creado, por la naturaleza del Niño no porta ese tipo de miedo a la extracción de sangre, ver sangre o salvo que lo vea en una tragedia (accidente automovilístico, por ejemplo)”

- 4) **La frase los niños no lloran ¿Cómo ha calado en los hombres adultos?**

“La frase...es una idea irracional “los hombres no lloran” ...hasta los héroes griegos y en especial los espartanos lloraron. Es una de las partes erróneas de nuestra cultura.”

**5) Desde tu punto de vista psicológico, ¿habría alguna razón por la que los padres no le realicen ningún chequeo médico, por lo menos anualmente?**

“Es una cuestión cultural al menos una vez al año chequear no solo al Niño, sino a todos los miembros de la familia: papá, mamá, hijos.

Hay una desidia y omisión cultural, es decir no es responsabilidad del sector educación o salud.”

• **Especialista N° 2: Psic. Silvia León Vega Mg.**

Psicóloga Psicoterapeuta, Especialista en Psicología Clínica y de la Salud, facilitadora de Procesos de Cambio con PNL Experiencia laboral de 35 años en el Hospital Cayetano Heredia.

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación se le realizó las siguientes preguntas:

**1) ¿El miedo a las agujas es frecuente en sus consultas? ¿Este miedo se lleva hasta de adultos? % de evidencia?**

“Desde mi experiencia en pacientes internados, laboratorio y la madre, te puedo decir que el miedo depende de la edad del menor y el cómo haya sido tratado el tema de las agujas eso queda, como todo impacto emocional eso queda y repercute hasta la edad adulta...Siempre los comentarios que no pasa nada.”

**2) ¿Las reacciones de llanto, miedo, dolor, fiebre, ataque de pánico son respuestas normales de los menores de 0 a 15 años?**

“Hablar de ataques de pánico es sobredimensionar las reacciones, hablemos de temores, miedos a los pinchazos o agujas. Como adulta causa temor el colocarse una aguja. Tengo

el caso de una niña de 7 a 8 años, tenía que ser pinchada constantemente para colocarle una vía en la mano dado que se le salía constantemente porque se movía constantemente, lo que le ha causado un impacto emocional. Cuáles han sido las repercusiones en el futuro, creo que como todo trauma las repercusiones no son suaves en una escala del 1 al 10 el nivel de temor puede ser hasta de un 8 o 7.”

**3) ¿Los menores de 9 a más, ya es normal que no expresan sentimientos como los anteriores casos?**

“No, los papás son los encargados de hacerlos sentir mal, ridículos, que vergüenza como vas a expresar lo que sientes, no es normal. Los niños de dicha edad sienten solo que no lo pueden expresar.”

**4) La frase los niños no lloran, ¿Cómo ha calado en los hombres adultos?**

“Los hombres adultos pueden tener muchas dolencias, muchos problemas de dolor, pero quedó en su mente no expresar no decir que hay dolor. Los papás, los encargados, los creadores de todo esto, del trauma de los niños, del estrés post- traumático hacen que ellos digan no ósea Invalidan los sentimientos de los niños. Cuando son adultos, peor todavía en los casos de fibromialgia, que atiendo en los talleres todas son mujeres; pero en la consulta privada si he tenido casos de hombres con fibromialgia, pero los hombres no pueden llorar, no pueden quejarse, los hombres no pueden decir nada porque ello significa ser débil.”

**5) Desde tu punto de vista psicológico, ¿habría alguna razón por la que los padres no le realicen ningún chequeo médico, por lo menos anualmente?**

“Si los padres no se preocupan por un control médico, etc., las repercusiones son después tienen que siempre tener sus controles y chequeos todos los niños... Si no lo hacen es por desinformación, porque no le toman el valor necesario, piensan que ello no es importante. Creo que el panorama ha cambiado desde ya hace veinte años atrás, sino es el padre es la mamá que se preocupa porque el hijo tenga todas sus vacunas porque saben que es importante.

Los padres tienen que preocuparse por ello, cuidarlos, atenderlos, aconsejarlos, protegerlos.”

### ***ANEXO D - Estrategias para Reducir la Ansiedad en Menores de Edad***

Los psicólogos especialistas en menores de edad aconsejan aplicar las siguientes técnicas de respiración para ayudar a los niños a manejar la ansiedad y el estrés:

- **Soplar pompas de jabón (burbujas)**

Las pompas de jabón son del agrado de cualquier niño por lo tanto soplarlas se convierte una técnica que ayuda a mejorar su capacidad respiratoria; y a la vez le permite un mejor control de la ansiedad.

Para la realizar esta tarea se debe emplear un bol, un palo delgado y una solución jabonosa para burbujas.

- **El Collage de la Alegría:**

(Adaptada y traducida de P. Goodyear-Brown, comunicación personal, mayo 2010).

Se le pide al menor que busque una zona que le proporcione felicidad y seguridad para realizar un dibujo, el cual realizará con distintos elementos para decorar (colores, crayolas, plumones, etc.).

Se guiará al niño para que pueda imaginar los momentos en los que experimenta miedo o ansiedad; el collage se utilizará, entonces, para recordarle dicha situación y para que reemplace la ansiedad con nuevas sensaciones que experimente.

- **El Frasco de la calma:**



Está inspirado en la pedagogía de María Montessori y su finalidad es que padres e hijos regulen sus emociones negativas y sentimientos, como la rabia, la ira o la tristeza; y calmen su ansiedad, sus nervios o su estrés.

Su funcionamiento es simple, el menor agitará el frasco y prestará atención al movimiento del líquido contenido, por ser vistoso y atractivo para él. Esta atención en el movimiento del líquido le permitirá al menor bajar sus pulsaciones y tranquilizarse de manera paulatina.

✓ **El robot o muñeco de trapo:**

Esta técnica se fundamenta en la tensión y la relajación posterior de los músculos, consiste en la distensión a partir de la contracción de los músculos con el objetivo de su posterior relajamiento.

El niño se imaginará que es un robot y que se debe mover como uno, tendrá los músculos rígidos y tensos; incluso podrá emitir sonidos robóticos con el objetivo de que le resulte divertido. Una vez que estén metidos en el papel de robot se indicará que se transformen en un muñeco de trapo mediante una señal previamente establecido para que relaje sus músculos al máximo y con ello disminuya la tensión y estrés.

## ANEXO E – Relación de Exámenes de laboratorio

**Tabla 31**  
*Relación de exámenes de laboratorio*

1	(ANCA) ANTI - NEUTROFILOS	51	CISTICERCOSIS
2	ACIDO URICO EN ORINA DE 24 HRS.	52	CITOMEGALOVIRUS IgG
3	AC. URICO EN ORINA SIMPLE	53	CITOMEGALOVIRUS IgM
4	ACAROS, ESTUDIO	54	COLESTEROL HDL
5	ACIDO FOLICO INTRAERITROCITARIO	55	COLESTEROL LDL
6	ACIDO FOLICO	56	COLESTEROL TOTAL
7	ACIDO URICO	57	COLESTEROL VLDL
8	ADA	58	COMPLEMENTO C3
9	AFP (CANCER DE HIGADO)	59	COMPLEMENTO C4
10	AGLUTINACIONES EN LAMINA (ANTIGENOS FEBRILES)	60	CONSTANTES CORPUSCULARES
11	AGLUTINACIONES EN TUBO (ANTIGENOS FEBRILES)	61	COPROCULTIVO
12	ALBUMINA	62	COPROLOGICO FUNCIONAL
13	ALBUMINURIA 24 HRAS	63	CORTISOL (A.M)
14	AMILASA	64	CORTISOL (P.M)
15	AMILASA ORINA DE 24 HORAS	65	CORTISOL EN SUERO
16	ANDROSTENDIONA	66	CORTISOL LIBRE EN ORINA 24 HRS.
17	ANTI ATG - ANTI TIROGLOBULINA	67	CPK - MB
18	ANTI CARDIOLIPINA IgG	68	CPK (CREATININFOSFOQUINASA)
19	ANTI CARDIOLIPINA IgM	69	CREATININA
20	ANTI DNA - DS (Nativo)	70	CREATININA (ORINA SIMPLE)
21	ANTI ESTREPTOLISINAS (ASO) CUANTITATIVO	71	CRIOAGLUTININAS
22	ANTI ESTREPTOLISINAS (ASO) LATEX	72	CRIPTOCOCCUS
23	ANTI MICROSOMAL	73	CULTIVO DE HONGOS
24	ANTI MITOCONDRIALES	74	CULTIVO DE SEC. CONJUNTIVAL
25	ANTI MUSCULO LISO (ASMA)	75	CULTIVO DE SECRECION FARINGEA
26	ANTI TPO	76	CULTIVO DE SECRECION DE HERIDAS
27	ANTICUERPOS ANTINUCLEARES (ANA)	77	DEPURACION DE CREATININA EN ORINA DE 24 HRS.
28	ANTICUERPOS ANTIPLAQUETARIOS	78	DESCARTE DE COVID - PRUEBA RAPIDA
29	ANTI TIROGLOBULINA ( ANTI TG)	79	DHEA - SO4 (DEHIDROEPIANDROSTERONA)
30	ANTI PEROXIDASA ( ANTI TPO)	80	DHL (DEHIDROGENSA LACTICA) (ORINA 24H)
31	ANTICUERPOS BLOQUEADORES DE BRUCELLA	81	DHL EN SUERO
32	B12 VITAMINA	82	DIMERO - D
33	BETA - 2 - MICROGLOBULINA	83	EXAMEN DIRECTO DE GERMENES
34	BILIRRUBINA TOTAL Y FRACCIONADA	84	ELECTROLITOS (Na,Cl,K)
35	BIOPSIA CHICA	85	ELECTROLITOS (ORINA 24 H.)
36	BIOPSIA MEDIANA	86	EPSTEIN BARVIUS (EBNA) IgG
37	BK DIRECTO	87	EPSTEIN BARVIUS (EBNA) IgM
38	BK DIRECTO X 3 MUESTRAS	88	EPSTEIN BARVIUS (VCA) IgG
39	BRUCELLA - ESTUDIO C/ROSA DE BENGALA	89	EPSTEIN BARVIUS (VCA) IgM
40	BRUCELLA - ESTUDIO SEROLOGICO	90	ERITROPOYETINA
41	BRUCELLA - FENOMENO DE ZONA	91	ESTROGENOS
42	BUN (NITROGENO UREICO)	92	ESTRADIOL
43	CA 72-4 (CANCER DEESTOMAGO)	93	ESTRADIOL LIBRE
44	CA19-9 (CANCER DE PANCREAS)	94	ESTRIOL LIBRE
45	CALCIO ORINA 24 H.	95	EXAMEN COMPLETO DE ORINA
46	CALCIO IONICO	96	FACTOR REUMATOIDEO - CUANTITATIVO
47	CALCIO SERICO	97	FACTOR REUMATOIDEO (PRUEBA DELATEX)
48	CAMPYLOBACTER (DIRECTO)	98	FENOBARBITAL
49	CEA (CANCER DE PULMON Y COLON)	99	FENOMENO LE
50	CELULAS LE	100	FERRITINA

---

101	FIBRINOGENO	151	LIPASA
102	FOSFATASA ACIDA PROSTATICA	152	LIPIDOS TOTALES
103	FOSFATASA ACIDA TOTAL	153	LITIO
104	FOSFATASA ALCALINA	154	MAGNESIO
105	FOSFORO	155	MICROALBUMINURIA (ORINA SIMPLE)
106	FSH	156	MICROALBUMINURIA (ORINA 24 H.)
107	FTA - ABS (SIFILIS)	157	MIOGLOBINA
108	GGTP	158	MONOTEST (MONONUCLEOSIS) PAUL BUNNEL
109	GLUCOSA	159	OSMOLARIDAD SERICA
110	GLUCOSA EN ORINA	160	PANEL DE ALERGIAS (44 ALERGENOS)
111	GLUCOSA POST PANDRIAL	161	PARASITOLOGICO SIMPLE
112	GOTA GRUESA PARA PALUDISMO	162	PARASITOLOGICO X 3 MUESTRAS
113	GRASAS EN HECES (SUDAN III)	163	PARATOHORMONA (PTH)
114	GRUPO SANGUINEO Y RH	164	PARATOHORMONA INTACTA (PTH)
115	HELICOBACTER PILORI IgG	165	PEPTIDO C
116	HELICOBACTER PILORI IgM	166	POTASIO SERICO
117	HEMOGLOBINA GLICOSILADA	167	PLOMO SERICO
118	HEMOGLOBINA -HEMATOCRITO	168	POOL DE PROLACTINA
119	HEMOGRAMA COMPLETO	169	PRO - BNP (PÉPTIDO NATRIURÉTICO)
120	HEMOSIDERINA	170	PROGESTERONA
121	HEPATITIS A, HAV IgG	171	PROLACTINA
122	HEPATITIS A, HAV IgM	172	PCR ULTRASENSIBLE
123	HEPATITIS B, HBs Ag (Ag AUSTRALIANO o SUPERFICIE)	173	PROTEINA C REACTIVA (PCR LATEX)
124	HEPATITIS B ANTICORE TOTAL	174	PROTEINA C REACTIVA (PCR LATEX CUANTITATIVO)
125	HEPATITIS B PRUEBA RAPIDA	175	PROTEINAS EN ORINA DE 24 H.
126	HEPATITIS C, HVC	176	PROTEINA S FUNCIONAL
127	HEPATITIS D, IgG	177	PROTEINAS TOTALES Y FRACCIONADAS
128	HEPATITIS D, IgM	178	REACCION INFLAMATORIA
129	HEPATITIS HBc (ANTICORE) IgM	179	RECUESTO DE PLAQUETAS
130	HEPATITIS HBc (ANTICORE) TOTAL	180	RETICULOCITOS
131	HERPES I IgG	181	ROTAVIRUS
132	HERPES I IgM	182	RPR CUALITATIVO
133	HERPES II IgG	183	RPR CUANTITATIVO
134	HERPES II IgM	184	RUBEOLA IgG
135	HERPES ZOSTER, IgG	185	RUBEOLA IgM
136	HERPES ZOSTER, IgM	186	SODIO
137	HIDATIDOSIS (ARCO V)	187	T3 LIBRE
138	HIERRO SERICO	188	T3 TOTAL (TRIOTIRONINA)
139	HOMOCISTEINA	189	T3 UP TAKE (CAPTACION T3 POR RESINA)
140	HONGOS - KOH	190	T4 LIBRE
141	HORMONA DE CRECIMIENTO	191	T4 TOTAL (TIROXINA)
142	HTLV I - HTLV II (ANTICUERPOS)	192	TEST COOMBS DIRECTO
143	INMUNOGLOBINA IgA	193	TEST COOMBS INDIRECTO
144	INMUNOGLOBINA IgG	194	TEST DE GRAHAM (OXIURUS)
145	INMUNOGLOBINA IgM	195	TESTOSTERONA LIBRE
146	INMUNOGLOBINAS IgE	196	TEST DE GOTA GRUESA
147	INSULINA BASAL	197	TESTOSTERONA TOTAL
148	INSULINA POSTPANDRIAL	198	THEVENON (SANGRE OCULTA EN HECES)
149	LAMINA PERIFERICA	199	TIEMPO DE COAGULACION Y SANGRIA
150	LH	200	TIEMPO DE PROTROMBINA + INR (TP)

## ANEXO F- Perfiles y Paquetes

- 1 **CHEQUEO COMPLETO I** (GLUCOSA + PERFIL LIPIDICO +  
PERFIL HEPATICO + ECO + UREA + CREATININA +  
PARASITOLOGICO X 3 + HEMOGRAMA COMPLETO)
- 2 **CHEQUEO PARA NIÑOS O PAQUETE NIÑO SANO**  
(HEMOGLOBINA + TEST DE GRAHAM + PARASITO X 1)
- 3 **PANEL METABOLICO** (ELECTROLITOS SERICO +  
GLUCOSA + NITROGENADA UREICO + PERFIL HEPATICO +  
CREATININA)
- 4 **PERFIL DE COAGULACION** (TIEMPO DE PROTOMBINA  
(TP) + TIEMPO DE TROMBOPLASTINA (TTP) +  
FRIBRINOGENO)
- 5 **PERFIL HEPATICO** (TGO + TGP + PROTEINAS Y  
BILIRRUBINAS TOTALES Y FRACCIONADAS + FOSFATASA  
ALCALINA + GGTP)
- 6 **PERFIL LIPIDICO** (COLESTEROL + TRIGLIERIDOS + HDL +  
LDL + VLDL)
- 7 **PERFIL PEDIATRICO** (HEMOGRAMA / EX. ORINA /  
PARASITOLOGICO SERIADO / TEST DE GRAHAM )
- 8 **PERFIL RENAL** (UREA + CREATININA + AC.URICO +  
PROTEINA 24 HRS. + DEP. DE CREATININA + ECO.)
- 9 **PERFIL RENAL II** (UREA + CREATININA + ECO)
- 10 **PERFIL TIROIDEO** ( T3 + T4 + TSH )
- 11 **PERIL PRE- OPERATORIO / QUIRURGICO I** (HEMOGRAMA  
+ GRUPO Y FACTOR + VDRL + HIV P. RÁPIDA + HEPATITIS  
B. P. RAPIDA + COAGULACION Y SANGRIA)
- 12 **PERIL PRE- OPERATORIO / QUIRURGICO II** (HEMOGRAMA  
+ GRUPO Y FACTOR + VDRL + HIV P. RÁPIDA + UREA +  
CREATININA + COAGULACION Y SANGRIA)
- 13 **RIESGO CORONARIO** (COLESTEROL + TRIGLIERIDOS +  
HDL + LDL + VLDL)
- 14 **TORCH IGM O IGG** ( CITOMEGALOVIRUS / TOXOPLASMA /  
HERPES II / RUBEOLA)

*Figura 51:* Relación de Perfiles y paquetes

## ANEXO G- Customer Journey Map

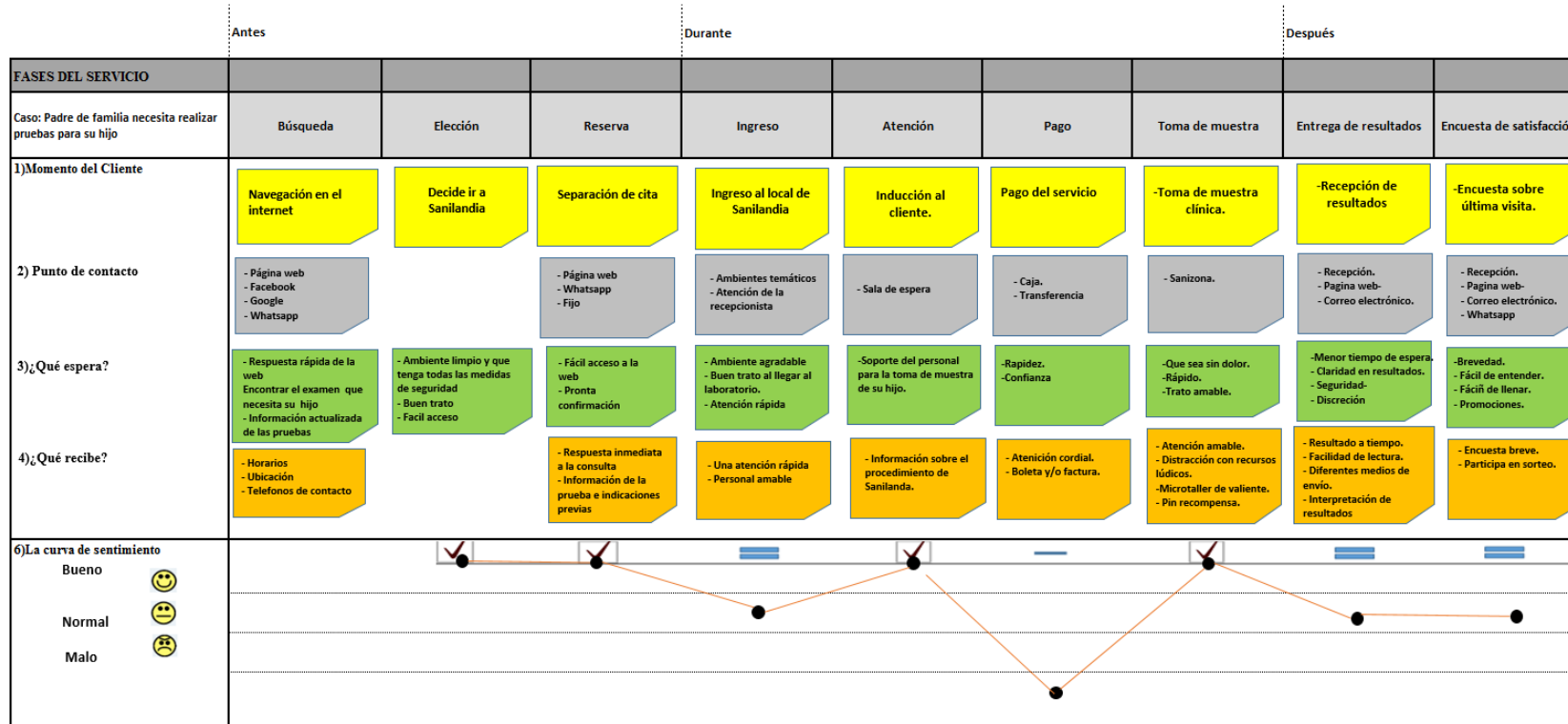


Figura 52: Customer Journey Map

## ANEXO H -Encuesta de Satisfacción de Sanilandia

### ENCUESTA PARA VALORAR LA EXPERIENCIA EN SANILANDIA

Sanilandia desea mejorar su experiencia; pero ello solo lo lograremos con tu apoyo. Marca con una **X** la nota que colocarías, siendo 0 ( muy mal) al 10 ( muy bien)

	Módulo de atención	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	El personal le brindo un trato amable, desde el saludo hasta dar respuesta a sus consultas											
2	El tiempo de atención fue el adecuado para usted											
3	La información brindada fue clara y concreta											
4	Respetaron el protocolo de bioseguridad (desinfección y distancia social )											
5	Las indicaciones del proceso a seguir fueron claras											
	Sanizona ( zona de juegos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	El personal le brindo un trato amable, desde el ingreso al área hasta finalizar el micro taller											
7	El personal se encuentra preparado para manejar niños y adolescentes											
8	La información brindada en el micro taller despejó las dudas de su hijo											
9	El personal le explico del proceso a seguir en la zona de juegos											
10	La técnica de relajación empleada fue la correcta para su hija(o)											
11	Los juegos puestos a disposición de su hija (o) se encontraban en buen estado											
12	Los juegos puestos a disposición de su hija (o) eran edecutados para su edad											
	Zona de prueba ( ambiente donde se extrajo la muestra )	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	El personal le brindo un trato amable y confortable, desde el ingreso al área hasta finalizar el proceso de la extracción de la muestra.											
14	El mobiliario, material de laboratorio y equipos empleados para la extracción fue el adecuado: camilla, aguja, reactivo, vídeo, escaner de venas entre otros											
15	El personal se encuentra preparado para manejar niños y adolescentes											

Sugerencias u opiniones para mejorar:

## ANEXO I Cálculo del COK

Para poder calcular el indicador del COK vamos a utilizar el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model). Este método considera que se puede estimar la rentabilidad usando la siguiente formula.

$$\text{COK} = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

$R_f$ : Rendimiento sin riesgo.

Beta apalancado.

$R_m - R_f$ : Prima de riesgo.

$R_p$ : Riesgo país.



Para hallar el riesgo país se empleó el dato que se muestra en el portal de: Primas de riesgo y diferenciales de incumplimiento por país<sup>56</sup>. Para enero del 2020 el riesgo país para el Perú es de: 1.18 %.

## Country Default Spreads and Risk Premiums

*Last updated: January 2020*

This table summarizes the latest bond ratings and appropriate default spreads for different countries. While you can use these numbers as rough estimates of country risk premiums, you may want to modify the premia to reflect the additional risk of equity markets. To estimate the long term country equity risk premium, I start with a default spread, which I obtain in one of two ways: (1) I use the local currency sovereign rating (from Moody's: [www.moodys.com](http://www.moodys.com)) and estimate the default spread for that rating (based upon traded country bonds) over a default free government bond rate. For countries without a Moody's rating but with an S&P rating, I use the Moody's equivalent of the S&P rating. To get the default spreads by sovereign rating, I use the CDS spreads and compute the average CDS spread by rating. Using that number as a basis, I extrapolate for those ratings for which I have no CDS spreads.

(2) I start with the CDS spread for the country, if one is available and subtract out the US CDS spread, since my mature market premium is derived from the US market. That difference becomes the country spread. For the few countries that have CDS spreads that are lower than the US, I will get a negative number.

You can add just this default spread to the mature market premium to arrive at the total equity risk premium. I add an additional step. In the short term especially, the equity country risk premium is likely to be greater than the country's default spread. You can estimate an adjusted country risk premium by multiplying the default spread by the relative equity market volatility for that market (Std dev in country equity market/Std dev in country bond). I have used the emerging market average of 1.18 estimated by comparing a emerging market equity index to an emerging market government/public bond index) to estimate country risk premium. I have added this to my estimated risk premium of 5.20% for mature markets (obtained by looking at the implied premium for the S&P 500) to get the total risk premium.

Country	GDP (in billions) in 2018	Moody's rating	Adj. Default Spread	Equity Risk Premium	Country Risk Premium	Corporate Tax Rate
Peru	222.04	A3	1.00%	6.38%	1.18%	29.50%
United States	20544.34	Aaa	0.00%	5.20%	0.00%	25.00%

En el cuadro también se puede visualizar el “equity risk” de Estados Unidos, que asciende al 5.20 %. Para hallar el beta apalancado debemos seguir la siguiente fórmula:

$$\beta_{\text{apalancado}} = \beta_{\text{desapalancado}} + (1 + D/E(1-T))$$

Donde:

D: Deuda en la estructura del capital.

E: Patrimonio en la estructura del capital.

T: Tasa de préstamo bancario

<sup>56</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Para hallar el beta desapalancado se extrajo la información que se encuentra publicado en el portal: Betas por sector de EE. UU; del cual se considera al sector “Healthcare support services”, en donde el beta es de 1.17.

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Healthcare Support Services	128	1.17	39.91%	8.26%	0.90

La tasa de impuestos en el Perú es de 29.5 % y la relación entre el aporte de los inversionistas y el banco es de 1. Reemplazando todos los valores se obtiene una beta apalancado de 175.

Con el valor de beta conocido reemplazamos los valores en la fórmula:

$$\text{COK} = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) + R_p$$

Donde:

$R_f$ : 2.13 %

Beta: 175

$R_m - R_f$ : 5.20 %

Rp: 1.18 %

Así obtenemos un COK de **12.41 %**.